DÜNYADA 1.000.000 SATTI

Hatasız Düşünme Sanatı

YAPMAMANIZ GEREKEN 52 DÜŞÜNCE HATASI

ROLF DOBELLI



4. BASKI

DÜNYADA 1.000.000 SATTI

Hatasız Düşünme Sanatı

YAPMAMANIZ GEREKEN 52 DÜŞÜNCE HATASI

ROLF DOBELLI



4. BASKI

Rolf Dobelli

HATASIZ DÜŞÜNME SANATI



HATASIZ DÜŞÜNME SANATI

Yapmamanız gereken 52 düşünce hatası

Rolf Dobelli

Çeviri: Itır Arda



HATASIZ DÜŞÜNME SANATI

Yapmamanız gereken 52 düşünce hatası

Die Kunst des klaren denkens
52 Denkfehler die sie besser anderen überlassen
Rolf Dobelli

Bu kitaptaki metinler 5 Eylül 2010 ile 19 Ağustos 2011
arasında Frankfurter Allgemeiner Zeitung ve Schweizer SonntagsZeitung
gazetelerinde haftalık yazılar olarak yayınlanmıştır.

NTV YAYINLARI DİREKTÖRÜ
Elif N. Kutlu

EDİTÖR
Adnan Bostancıoğlu, Onur Kaya

ÇEVİRİ
Itır Arda

GRAFİK
Ayhan Şensoy

PROJE KOORDİNASYON
Yakup Akyıldırım, Özgür Akhan, Şükrü Kolukısa

SATIŞ YÖNETMENİ
Tüzün Bülbül

ISBN: 978-605-5443-87-0

1. Baskı: Mayıs 2013, 2. ve 3. Baskı: Haziran 2013,
4. Baskı: Ağustos 2013
Sertifika No: 12444

NTV yayınları

info@ntvyayinlari.com
www.ntvyayinlari.com

Doğuş Grubu İletişim Yayıncılık ve Ticaret A. Ş.
Maslak Mah. Ahi Evran Cad.
Doğuş Power Center No: 4 Maslak 34398 İstanbul
Tel: (212) 304 08 88 - Faks: (212) 335 03 48

BASKI
Elma Basım Yayın ve İletişim Hizmetleri San. Tic. Ltd. Şti.
Halkalı Cad. No: 164 B-4 Blok
Sefaköy K.Çekmece 34295 İstanbul

Tel: (212) 697 30 30 Faks: (212) 697 70 70

ÖNSÖZ

Her şey 2004 yılının bir sonbahar akşamında başladı. Yayımcı Hubert Burda'nın davetiyle, "entelektüellerle teklifsiz bir düşünce alışverişi" derler ya, öyle bir toplantıya katılmak üzere Münih'e gittim. Daha önce kendimi hiç "entelektüel" olarak algılamamıştım (üniversitede işletme okudum ve işletmeci oldum) ama yayınlanmış iki romanım vardı ve anlaşılan bu kadarı da kâfiydi.

Masada, Nassim Nicholas Taleb oturuyordu. Taleb o zamanlar tuhaf bir Wall Street borsa simsarıydı ve felsefeye meraklıydı. Ona, İngiliz ve İskoç aydınlanma dönemi, özellikle David Hume uzmanı olarak tanıştırıldım. Belli ki beni biriyle karıştırmışlardı. Bir şey demedim, çekingence masadakilere gülümsedim ve bu arada yaşanan suskunluğun da muazzam felsefi bilgimin bir kanıtı gibi görünmesini sağladım. Taleb hemen yanına boş bir sandalye çekti ve eliyle sandalyenin oturağına hafifçe vurarak beni yanına davet etti. Şansıma, konuşma birkaç cümle sonra Hume'den Wall Street'e döndü ki o konuda en azından konuşmaya iştirak edebiliyordum. Kendimizi de esirgemeden, CEO'ların yaptıkları sistematik hatalardan konuşarak eğlendik. Muhtemel olmayan olayların sonradan dönüp bakıldığında çok daha muhtemel göründüğü gerçeğinden bahsettik. Yatırımcıların satın aldıklarının altındaki fiyatlarda hisse senetlerinden ayrılamadıklarına güldük.

Akabinde, Taleb bana yazılarını yolladı, ben onlara yorum yaptım, zaman zaman eleştirdim ve bu yazılardan dünya çapında çok satan kitaplardan biri olan *The Black Swan / Siyah Kuğu* ortaya çıktı. Bu kitap Taleb'i dünya çapında entelektüel yıldızlar ligine soktu. Giderek artan bir entelektüel açlıkla, "Buluşsal yöntemler ve önyargılar" (Heuristics and bias) hakkındaki literatürü bir çırpıda okudum. Buna paralel olarak Amerika'nın doğu kıyısı entelijansiyası olarak adlandırılabilecek birçok insanla fikir alışverişim güçlendi. Yazar ve işletmeci olarak yaptığım işlerin yanı sıra yıllar sonra adeta sosyal ve bilişsel psikoloji öğrenimi görmüş oldum.

Burada kullandığım manada düşünce hataları, rasyonellikten, uygun, mantıklı, akılcı düşünce ve davranıştan sistematik sapmalardır. “Sistematik” kelimesi önemli, çünkü sıklıkla aynı yöne doğru yanılırız. Örneğin, bilgimizi gözümüzde büyütmemiz onu küçümsememizden çok daha sık yaşanan bir durumdur. Ya da bir şeyi kaybetme tehlikesi sözkonusu olduğunda, bu bizi bir şey kazanmak sözkonusu olduğu duruma kıyasla çok daha çabuk harekete geçirir. Matematikçiler buna düşünce hatalarımızın asimetrik dağılımı derdi. Ne mutlu ki öyle, çünkü asimetri bu hataları bazen öngörülebilir kılıyor.

Yazar ve işletmeci olarak çalıştığım süre içinde biriken varlığımı, düşüncesizce riske edip kaybetmemek için notlar ve kişisel anekdotlar da ekleyerek sistematik düşünce hatalarının bir listesini çıkarmaya başladım. Bunları günün birinde yayınlamak gibi bir amacım yoktu. Bunu sadece kendim için yapıyordum. Çok geçmeden bu listenin yalnızca para yatırımlarında değil, iş ve özel hayatımda da işe yaradığını fark ettim. Düşünce hatalarını bilmek beni daha sakin ve ihtiyatlı kılıyordu: Düşünce hatalarımı çok geç olmadan görüyor ve onlar büyük zarara sebep olmadan tehlikenin önüne geçebiliyordum. Ve hayatımda ilk kez, başka insanlar mantıksız davrandığında anlayabiliyor ve hazırlıklı karşılık verebiliyordum –hatta belki bir avantaja da sahip oluyordum. Ama her şeyden önce mantıksızlık canavarı bertaraf ediliyordu –onu kovmak için elimde kategoriler, kavramlar ve açıklamalar vardı. Şimşekler ve gök gürlemeleri Benjamin Franklin’den beri daha ender yaşanmıyor, daha zayıf ya da daha cılız sesli de değiller, ama artık daha az korkutucular –işte aynı şey o zamandan beri benim için kendi mantıksızlığımla ilgili geçerli.

Bundan bahsettiğim dostlarım çok geçmeden küçük ders kitabıma ilgi göstermeye başladı. O ilgiden, Alman gazetesi *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* ve İsviçre gazetesi *SonntagsZeitung*’ta haftalık köşe yazıları, (ağırlıklı olarak doktorların, yatırımcıların, denetim kurullarının ve CEO’ların önünde yapılan) sayısız konferans ve nihayetinde bu kitap doğdu. Buyurunuz! Şimdi elinizde tutuyorsunuz –bu sizin için bir şans değil, ama en azından kendi kendinize sebep olabileceğiniz çok büyük şanssızlıklara karşı bir sigorta.

Rolf Dobelli, 2011

HAYATTA KALANA BAĞLILIK

Mezarlıkları neden ziyaret etmelisiniz?

Reto nereye baksa rock müziği yıldızları görüyor. Televizyonda, dergilerin kapaklarında, konser programlarında ve internetteki hayran sitelerinde; her yerde onlar var. Şarkılarını duymamak mümkün değil –alışveriş merkezlerinde, bilgisayarının şarkı listesinde, spor salonunda onlar çalıyor. Rock müziği yıldızları etrafımızda. Sayıları çok. Ve başarılılar. Sayısız gitar kahramanının başarısından yola çıkan Reto bir müzik grubu kuruyor. Er ya da geç başarılı olabilecek mi? Bunun olasılığı sıfırın kılpayı üzerinde. Birçokları gibi, büyük ihtimalle o da başarısız müzisyenler mezarlığına düşecek. Bu mezarlıkta şov sahnesine kıyasla 10.000 kat fazla müzisyen var. Ama hiçbir haberci bu başarısızların hikâyeleriyle ilgilenmiyor –bir zamanlar şöhret olup da varını yoğunu kaybedenler bir istisna. Bu da mezarlığı dışarıdakiler için görünmez kılıyor.

Hayatta kalana bağlılık şu anlama gelir: Günlük hayatta başarılar başarısızlıklardan daha fazla görünürlüğe sahip olduğu için, başarı olasılığını, gerçekte olduğundan daha yüksekmiş gibi algılarsınız. Dışarıdan bakan olarak (Reto gibi) bir hayale kapılırsınız. Başarı olasılığının ne kadar küçük olduğunu görmezsiniz. Her başarılı yazarın arkasında kitapları satmayan 100 yazar gizlidir. Onların her birinin arkasında da kitaplarını basacak bir yayınevi bulamamış 100 yazar daha vardır. Bunların her birinin arkasında ise başlayıp da bitiremedikleri kitaplarını çekmecede saklayan 100 kişi daha bulunur. Ama biz sadece başarılı olanları duyarız ve yazarlıkla başarıya ulaşmanın ne kadar küçük bir olasılık olduğunu göremeyiz. Aynı şey fotoğrafçılar, işletmeciler, sanatçılar, sporcular, mimarlar, Nobel Ödülü sahipleri, televizyon sunucuları ve güzellik kraliçeleri için de geçerlidir. Medyanın başarısızlar mezarlığını kazmak gibi bir niyeti yoktur. Zaten bu onların görevi de değildir. Yani, *hayatta kalana bağlılıktan* kurtulmak istiyorsanız, bu düşünce işi size düşer.

Er ya da geç, konu paraya geldiğinde, *hayatta kalana bağlılık* sizi tuzağına düşürecektir: Bir arkadaşınız yeni bir şirket kuruyor. Potansiyel yatırımcılardan biri de sizsiniz. Orada bir fırsat görüyorsunuz; bu şirket belki de yeni Microsoft olacak. Belki de şansınız yaver gider. Peki, hakikat nasıl görünüyor? En olası senaryo, o şirketin kurulum aşamasından bile ileriye gidememesi. İkinci büyük olasılık, şirketin üç yıl sonra iflas etmesi. İlk üç yılı çıkarabilmeyi başaran şirketlerin çoğu, 10 kişiden az çalıştıran orta boy işletmelere küçülür. Sonuç: Başarılı şirketlerin medyada varlığının gözünüzü boyamasına izin verdiniz. O halde doğrusu hiç riske girmemek mi? Hayır. Ama bunu, *hayatta kalana bağlılık* adlı küçük şeytanın olasılıkları kesme cam gibi çarpık gösterdiği bilinciyle yapın.

Dow Jones’u alalım. O hayatta kalanlarla dolu. Zira başarısız olmuş ya da büyüyememiş şirketler –yani çoğunluk- hisse senedi endeksinde yer almaz. Hisse senedi endeksi bir ülkenin ekonomisini temsil etmez. Aynı şekilde, basın bütün müzisyenleri temsilen haber yapmaz. Kişisel gelişim kitapları ve yaşam koçları furyası da sizde şüphe uyandırmalı: Başarısız olanlar kitaplar yazmaz, nasıl battıkları hakkında konferanslar vermez.

“Hayatta kalan”lardan biriyseniz *hayatta kalana bağlılık* iyice netameli hale gelir. Başarınız sadece ve sadece şanstan ibaret olsa bile diğer başarılılarla ortak noktalar keşfedip bunları “başarı unsurları” olarak gösterirsiniz. Başarısızlar (insanlar, şirketler vs.) mezarlığını ziyaretinizde onların da bu sözde “başarı unsurlarını” uyguladığını fark edersiniz.

Yeterince çok sayıda bilimci bir olguyu incelemeye girişirse, bu araştırmalardan birkaçı tamamen tesadüf eseri istatistiksel anlamda önemli sonuçlara ulaşacaktır –örneğin, kırmızı şarap tüketimi ile yüksek yaşam beklentisi arasındaki bağlantı hakkında. Böylece bu (yanlış) araştırmalar hemen büyük bir popülerlik kazanır. Bu da *hayatta kalana bağlılık*tır.

Yeterince felsefe yaptık. *Hayatta kalana bağlılık* şu anlama gelir: Başarı olasılıklarını, gerçekte olduklarından daha yüksekmiş gibi algılarsınız. Buna karşı koymak için bir zamanlar umut vaad eden projelerin, yatırımların ve kariyerlerin mezarlıklarını olabildiğince sık ziyaret edin. Hüzünlü bir ziyaret olur, ama sağlıklıdır.

YÜZÜCÜ VÜCUDU YANILSAMASI

Harvard gerçekten iyi bir üniversite mi? Bilmiyoruz...

Yazar ve borsa simsarı Nassim Taleb, inatçı kilolarına karşı harekete geçme kararı verdiğinde muhtelif spor dallarını gözden geçirdi. Jogging yapanlar onda zayıf ve mutsuz bir intiba bırakıyordu. Vücut geliştirenler geniş ve ebleh duruyorlardı. Tenisçiler, yazık, halleri pek bir üst orta tabakaydı. Fakat yüzücüler Nassim Taleb'in hoşuna gidiyordu. Yüzücülerin endamlı, zarif vücutları vardı. Böylece Nassim Taleb, haftada iki kez yaşadığı semtteki yüzme havuzunun klorlu suyuna girip sıkı mı sıkı antrenman yapmaya karar verdi. Bir yanılsamanın tuzağına düştüğünü anlaması epey uzun sürdü. Profesyonel yüzücülerin o kusursuz vücutlara sahip olmalarının sebebi çok antrenman yapmaları değildir. Tam tersi: Onlar, vücut yapıları öyle olduğu için iyi yüzücülerdir. Vücut yapıları seleksiyon kıstasıdır, aktivitelerinin sonucu değil.

Kadın mankenler kozmetik ürünleri için reklam yapar. Böylece kimi kadın tüketici o kozmetik ürünlerinin insanı güzelleştirdiğini düşünür. Ama o reklamlardaki kadınların manken olmasını sağlayan şey kozmetik ürünleri değildir. Mankenler tesadüfen güzel insanlar olarak dünyaya gelmişlerdir ve sadece bu sebepten kozmetik ürün reklamlarında yer alırlar. Yüzücülerdeki gibi güzellik burada bir seleksiyon kıstasıdır, bir sonuç değil. Seleksiyon kıstası ile sonucu karıştırdığımızda hep *yüzücü vücudu yanılsamasının* tuzağına düşeriz. Bu yanılsama olmasa reklamların yüzde 50'si işlemezdi.

Ama mevzu hep seksi bir vücut değil. Harvard en iyi üniversitelerden biri olma namına sahip. Birçok başarılı insan Harvard'da okumuş. Bu Harvard'ın iyi bir üniversite olduğu anlamına mı gelir? Bunu bilmiyoruz. Belki de üniversite berbattır ama bütün dünyadan en iyi öğrencileri topluyordur. St. Gallen Üniversitesi'nin böyle olduğuna ben şahidim. Şöhreti müthiştir ama eğitim (20 yıl önce) vasattı. Bir takım sebeplerden dolayı –öğrencilerin iyi seçilmesi, dar vadideki iklim, kantin yemekleri?– her şeye rağmen mezunlarının çoğu bir yerlere geldi.

İşletme yüksek lisansı kursları bütün dünyada gelir istatistikleri ile öğrenci çekmeye çalışır. İlgilenenlere, bir işletme yüksek lisansının gelir seviyesini ortalamada yüzde falanca miktar yükselttiği hesapları yapılır. Amaç, basit bir hesapla, ateş pahası okul ücretlerinin kısa sürede parasını çıkardığını göstermektir. Birçok insan bu tuzağa düşer. Okulları istatistiklerde sahtekârlık yapmakla suçlamak istemiyorum ama beyanları yine de değersiz. İşletme yüksek lisansı yapmaya çalışmayanlar işletme yüksek lisansı yapmaya çalışanlardan tamamen farklı tabiattadır. Gelir seviyesinde sonradan oluşan farkın işletme mastırından başka bin farklı sebebi vardır. Yani burada da *yüzücü vücudu yanılsamasıyla* karşılaşıyoruz: Eleme kriteri sonuç ile karıştırılıyor. Mesleğinizde ileri eğitim almak istiyorsanız, lütfen kendinize gelirinizin yükselmesinden başka nedenler bulun.

Mutlu insanlara, mutluluklarının temelini sorduğumda, sıklıkla şöyle cümleler duyuyorum: “Bardağı yarı boş değil, yarı dolu görmek lazım.” Bu insanlar şanslı doğduklarını kabul edemiyor ve her şeyde olumlu bir yan görmeye meyilli oluyorlar. Mutluluğun büyük ölçüde doğuştan olduğunu ve hayat boyunca sabit kaldığını görmek istemiyorlar. Dolayısıyla, *yüzücü vücudu yanılsaması* insanın kendisiyle ilgili yanılsaması olarak da ortaya çıkabiliyor. Üzerine şanslılar bir de kitaplar yazınca, aldatmaca kalleşliğe varıyor.

Dolayısıyla bundan sonra kişisel gelişim kitaplarından uzak durun. Bu kitapların % 100’ü mutlu olmaya doğal eğilimli insanlar tarafından yazılmıştır. Sonra da her sayfada öğütler savururlar. Bu öğütlerin işlemediği milyarlarca insan olduğu gizli kalır, çünkü şanssızlar kişisel gelişim kitapları yazmazlar.

Sonuç olarak: Arzu edilen şeylerin –çelik gibi kaslar, güzellik, yüksek gelir, uzun yaşam, karizma, mutluluk– vaadlerinin yapıldığı her yere dikkat edin. Yüzme havuzuna atlamadan önce aynaya bir bakıp kendinize karşı dürüst olun.

AŞIRI GÜVEN ETKİSİ

Bilginizi ve vasıflarınızı gözünüzde neden büyütürsünüz?

Rus Çariçesi II. Katerina'nın iffetine pek güvenilmezdi. Yatağından pek çok âşık geçti. Bunların tam sayısını size bir sonraki bölümde açıklayacağım; buradaki konumuz şimdilik başka: Bilgimize ne kadar güvenmeliyiz? Bunun için size ufak bir ödev: "Çariçenin âşıklarının sayısını öyle bir aralık içinde belirleyin ki, tahmininiz yüzde 98 doğru ama sadece yüzde 2 yanlış alanda olun." Bu tür bir aralık örneğin 20 ve 70 olurdu. Bu Katarina'nın âşıklarının sayısının 20'den çok ve 70'den az olduğunu tahmin ettiğiniz anlamına gelir.

Bu soruyu yönelten Nassim Taleb, yüzlerce kişiye bu şekilde sorular sormuş. Konu bazen Mississippi Nehri'nin uzunluğu, bazen Airbus tipi bir uçağın yakıt tüketimi, bazen de Burundi Cumhuriyeti'nin nüfusu olmuş. Soruya yanıt verecek olanlar aralığı az evvel söylediğim gibi en fazla yüzde 2 yanlış olacak şekilde, istedikleri gibi belirleyebiliyormuş, Sonuçlar şaşırtıcı: Soru yöneltilenlerin yüzde 2'si yerine yüzde 40'ı tahmin ettikleri aralıkla yanlış alandaydılar. Bu hayret verici olguyla ilk karşılaşan araştırmacılar Marc Alpert ve Howard Raiffa buna *aşırı güven etkisi* adını vermişler.

Aynı şey öngörüler için de geçerli. Bir yıl içinde borsa kurlarının tahmini veya şirketin üç yıllık planında beklenen cirolar da aynı etkiye tabi oluyor: Bilgimizi ve öngörü yeteneklerimizi sistematik olarak gözümüzde büyütüyoruz –hem de haddinden çok fazla. *Aşırı güven etkisinde* konu tek bir tahminin doğru olup olmadığı değildir. *Aşırı güven etkisi,* insanların gerçekten bildikleri ile bildiklerini sandıkları arasındaki farkın ölçüsüdür. Gerçekten hayret verici olan ise uzmanların, uzman olmayanlara kıyasla, a*şırı güven etkisinden* daha muzdarip olmaları. Bir ekonomi profesörü beş yıllık petrol fiyatları tahmininde ekonomist olmayan biri kadar yanlış bir yerde durabiliyor. İşte bunu korkunç bir kendini aşırı büyük görme yüzünden yapıyor.

Bu etki diğer vasıflarda da devreye giriyor: Anketlerde Fransız erkeklerinin yüzde 84’ü ortalamanın üzerinde iyi âşıklar olduklarını ifade ediyor. *Aşırı güven etkisi* olmasa, bu sayının tamı tamına yüzde 50 olması gerekir –mantıklı, zira “ortalamanın” (yani orta değerin) anlamı yüzde 50’nin bu değerin üzerinde, yüzde 50’nin de bu değerin altında olması zaten.

Girişimciler evlenmeye pek hevesli insanlar gibidir: Kendilerinin istatistiklerin bir istisnası olduğundan son derece emindirler. *Aşırı güven etkisi* olmasaydı ekonomik aktiviteler daha düşük olurdu. Her restoran sahibi, en kaliteli, en ünlü restoranlardan birinin sahibi olmayı hayal eder – yine de çoğu üç yıl içinde kapanıp gider. Özkaynak verimliliği restoran işinde hep sıfırın altındadır. Farklı ifade edersek restoran işletmecileri sistematik olarak müşterilerini sübvanse ederler.

Öngörüldüğünden daha çabuk ve ucuza gerçekleştirilen büyük bir proje neredeyse hiç görülmemiştir. Airbus A400M’nin, Sidney’deki opera binasının, her üç Gotthard tünelinin de gecikmeleri ve bütçe aşımı efsane niteliğindedir. Bu liste istediğiniz kadar uzatılabilir.

Neden böyle oluyor? Burada iki etki birlikte devreye giriyor. Bir yanda klasik *aşırı güven etkisi*, diğer yanda da, projeden doğrudan çıkarı olan kişilerin giderleri eksik değerlendirmesi var. Danışmanlar da, inşaat şirketleri ve tedarikçiler de işlerin devamının gelmesini umar, inşaat sahipleri iyimser sayılardan güç alır, siyasetçiler seçmenlerin oylarını toplar. Bu *teşvik hassasiyetini* başka bir bölümde açıklayacağız. Önemli olan aralarındaki farktır: *Aşırı güven* teşvik edici değildir, doğal bir şekilde naif ve doğuştan gelmedir.

Son olarak üç detaya daha değinelim: A) Bu etkinin tersi, yani *yetersiz güven etkisi* yoktur. B) *Aşırı güven etkisi* erkeklerde, kadınlara kıyasla daha gelişmiştir –kadınlar kendilerini gözlerinde daha az büyütür. C) *Aşırı güven etkisinden* sadece iyimserler muzdarip değildir. Kötümserler bile kendilerini gözlerinde büyütür –ancak daha az.

Sonuç: Bütün öngörülere şüpheyle yaklaşın; özellikle de bunlar sözde uzmanlardan geliyorsa… Ve planınız ne olursa olsun, hep kötümser senaryolardan yola çıkın. Böylece durumu bir dereceye kadar gerçekçi değerlendirebilmek adına esaslı bir şans elde edersiniz.

SOSYAL İSPAT

50 milyon insanın aptalca bir şeyin doğru olduğunu ısrarla iddia etmesi o şeyi doğru kılmaz!

Bir konsere gitmek üzere yoldasınız. Bir dört yol ağzında bir grup insanla karşılaşıyorsunuz; hepsi gözlerini gökyüzüne dikmiş. Hiçbir şey düşünmeden siz de yukarı bakıyorsunuz. Neden? *Sosyal ispat*. Konserin ortasında, parçanın harikulade üstesinden gelinmiş bir bölümünde biri alkışlamaya başlıyor ve birden bütün salon ona katılıyor. Tabii siz de. Neden? *Sosyal ispat*. Konserden sonra vestiyerden paltonuzu alacaksınız. Vestiyer hizmetinin bilet parasına dâhil olduğu bildirilse de insanların bir tabağa bozuk para bıraktıklarını görüyorsunuz. Ne yaparsınız? Herhalde siz de bahşiş bırakırsınız. *Sosyal ispat* (ki bazen muğlak bir şekilde sürü psikolojisi olarak adlandırılır) şöyle der: Diğerleri gibi davrandığım zaman doğru davranırım. Bir başka şekilde ifade edersek: Bir fikri ne kadar çok insan doğru buluyorsa, bu fikir o kadar doğrudur –ki bu elbette saçmadır.

Sosyal ispat, borsadaki balonların ve paniğin ardındaki musibettir. *Sosyal ispat* modada, yönetim tekniklerinde, insanların boş vakitlerini geçirme alışkanlıklarında, dinlerde ve diyetlerde karşımıza çıkar. Bütün bir topluluğu felce uğratabilir –tarikatlardaki toplu intiharları düşünün.

Basit bir deney olan Solomon Asch deneyi –ilk kez 1950'de gerçekleştirilmiştir– topluluk baskısının sağduyuyu nasıl çarpıttığını gösterir. Bir deneğe farklı boyda çizgiler gösterilir. Bu sırada denekten bir çizginin referans çizgiden daha uzun mu, eşit uzunlukta mı yoksa kısa mı olduğunu söylemesi istenir. Denek odada yalnızsa gösterilen bütün çizgileri doğru değerlendirir, çünkü bu gerçekten kolay bir iştir. Sonra odaya yedi kişi daha alınır, bunların hepsi oyuncudur ama denek bunu bilmez. Oyuncuların hepsi arka arkaya yanlış bir cevap verir, referans çizgisi bariz şekilde daha uzun olmasına rağmen "kısa" derler. Sonra sıra deneğe gelir. Deneylerin yüzde 30'unda denek kendisinden önce cevap verenlerin söylediği yanlışı tekrarlayacaktır, sırf topluluk baskısından.

Beynimiz neden böyle çalışıyor? Bu davranış tarzı, evrimsel geçmişimizde hayatta kalmak adına iyi bir strateji olarak kendini kanıtladığı için. Varsayalım, 50.000 yıl önce avcı-toplayıcı arkadaşlarınızla Serengeti'de dolaşıyorsunuz ve birden dostlarınız tabanları yağlıyor. Ne yaparsınız? Durup, orada gördüğünüz şeyin gerçekten bir aslan mı yoksa belki de görüntüsü aslana benzeyen zararsız bir hayvan mı olduğunu düşünerek alnınızı mı kaşırsınız? Hayır, siz de dostlarınızın ardından koşarsınız, hem de vargücünüzle. Kafa yormayı sonraya, emniyette olduğunuz zamana bırakabilirsiniz. Farklı davrananlar gen havuzundan yok oldu. Bu davranış şeması içimizde o kadar derinlerde yer etmiştir ki, bugün, hayatta kalmak adına bir avantaj söz konusu olmadığı durumlarda bile uygularız. Aklıma, *sosyal ispatın* faydalı olduğu tek bir durum geliyor: Varsayalım yabancı bir şehirdesiniz ve futbol maçına biletiniz var ama stadyumun yerini bilmiyorsunuz. Bu durumda futbol fanatiği gibi giyinmiş insanların peşinden gitmekte fayda vardır.

Televizyonda komediler ve sohbet programları, stratejik noktalarda kahkaha sesi koyarak –ki bu kahkaha efektinin seyircileri gülmeye teşvik ettiği kanıtlanmıştır– *sosyal ispattan* faydalanır. *Sosyal ispatın* en etkileyici örneklerinden biri Joseph Goebbels'in 1943'teki "Topyekûn savaşı istiyor musunuz?" konuşmasıdır. Youtube'ta konuşmanın bir videosunu bulabilirsiniz. İnsanlara teker teker ve cevapları anonim kalacak şekilde sorulsa hiç kimse bu saçma öneriyi onaylamazdı.

Reklamlar *sosyal ispatla* ilgili zaafımızı sistematik olarak kullanır. En çok da, bir bakışta kavranamaz durumlarda (kavranamaz sayıda araba markası, temizlik malzemesi, güzellik ürünü vs. ve bunların bariz avantajları ve dezavantajları olmadığında) ve "senin benim gibi" insanlar kullanıldığında işe yarar. Bu sebepten televizyonda temizlik malzemesini öven Afrikalı bir ev kadını asla göremezsiniz.

Herhangi bir şirket ürününün "en çok satılan" ürün olduğunu iddia ettiğinde şüpheci olun. Saçma bir argüman; zira bir ürün sırf "en çok satıldığı" için neden daha iyi olsun ki? Yazar Somerset Maugham bunu şöyle ifade etmişti: 50 milyon insanın aptalca bir şeyin doğru olduğunu ısrarla iddia etmesi o şeyi doğru kılmaz.

Bir önceki bölüme dipnot: Rus Çariçe II. Katerina’nın yaklaşık 40 sevgilisi vardı, bunlardan 20’si ismen bilinmektedir.

BATIK MALİYET YANLIŞI

Zararın neresinden dönülse kârdır...

Film berbattı. Birinci saati ardımızda bıraktığımızda karımın kulağına fısıldadım: “Hadi eve gidelim.” Şöyle karşılık verdi: “Dünyada olmaz. Sinema biletleri için 30 euro’yu boşuna vermedik ya.” “Bu bir gerekçe değil ki” diye itiraz ettim, 30 euro zaten gitti. Sen *batık maliyet yanlışının* tuzağına düşüyorsun.” “Senin bitmek bilmeyen düşünce hataların” dedi karım; “düşünce hataları” sözünü ağzında acı bir şey varmış gibi söyledi.

Ertesi gün pazarlama toplantısındaydım. Reklam kampanyası dört aydır devam ediyordu –ve bütçede öngörülen başarının çok altındaydı. Bu işi hemen durdurmaktan yanaydım. Reklam müdürü şu gerekçelendirmeyle karşı çıktı: Kampanyaya o kadar çok para yatırdık ki, şimdi durdurursak her şey boşa gider.” O da *batık maliyet yanlışının* kurbanıydı.

Bir arkadaşım sorunlu bir ilişkide yıllardır kendine eziyet ediyordu. Kadın onu yine aldatmıştı. Arkadaşım kadının sadakatsizliğini her yakaladığında, kadın pişmanlık içinde geri geliyor ve af diliyordu. Bu kadınla bir ilişki sürdürmek uzun süredir anlamsız hale gelse de arkadaşım her seferinde yumuşuyordu. Konuyu açtığımda bana sebebini şöyle açıkladı: “Bu ilişkiye o kadar duygusal enerji yatırdım ki, onu şimdi terk etmek yanlış olur.” Tipik bir *batık maliyet yanlışı*.

Özel ya da mesleki hayatta her karar risk alarak verilir. Hayal ettiğimiz şey gerçekleşebilir de gerçekleşmeyebilir de. Girilen yol her an terk edilebilir, proje durdurulup bunun sonuçlarına katlanılabilir. Risk altındayken durumu bu şekilde tartmak mantıklı davranıştır. *Batık maliyet yanlışı* tuzağına özellikle; çok zaman, para, enerji, sevgi vs. yatırımında bulunduğumuzda düşeriz. Nesnel bir bakışla hiçbir anlamı olmasa dahi yatırdığımız para devam etmek için sebep oluşturmaya başlar. Ne kadar çok yatırım yapmışsak, yani batık maliyetimiz ne kadar büyükse planımızı devam ettirme arzumuz o kadar güçlü olur.

Borsaya para yatıranlar *batık maliyet yanlışının* tuzağına sıklıkla düşerler. Hisse senetlerini satıp satmama kararını verirken çoğu kez maliyet fiyatından yola çıkarlar. Hisselerin değeri bunun altındaysa satmazlar. Bu mantıksızdır. Maliyet fiyatının hiçbir rolü olmaması gerekir. Önemi olan tek şey, piyasa hareketlerinin gelecek için nasıl bir eğilimde olduğudur (ve alternatif yatırımların piyasa hareketlerinin nasıl bir eğilimde olduğudur). Herkes yanılabilir, özellikle borsada. *Batık maliyet yanlışının* acıklı püf noktası ise şudur: Bir hisse senediyle ne kadar çok para kaybetmişseniz, bu hisse senedine o kadar sıkı sıkıya sarılırsınız.

Bu mantıksız davranışın sebebi nedir? İnsanlar dayanıklı görünmeye çabalar. Dayanıklılıkla güvenilir olduğumuzun işaretini veririz. Çelişkilerden korkarız. Bir projeyi yarıda bırakırsak bir çelişki yaratırız: Geçmişte bugün düşündüğümüzden farklı düşündüğümüzü itiraf etmiş oluruz. Anlamsız bir projeyi sürdürmek bu acı verici idrak sürecini geciktirir. Bu sayede daha uzun süre dayanıklı görünürüz.

Concorde uçakları devletin zarar eden projelerine tipik bir örnekti. İki ortak İngiltere ve Fransa, sesten hızlı uçağın faaliyetinin hiçbir zaman kâr getirmeyeceğini kavradıktan sonra bile, sırf milli itibarı kaybetmemek için çok büyük meblağlar yatırmaya devam ettiler. Vazgeçmek kapitülasyonla eşdeğer olurdu. Bu yüzden *batık maliyet yanlışı* çoğu kez *concorde-etkisi* olarak da adlandırılır. Bu yanlış sadece masraf çıkarmaz, düpedüz feci karar hatalarına da sebep olur. Vietnam Savaşı tam da bu gerekçelendirmeyle uzatıldı: “Bu savaşta o kadar çok askerin hayatını feda ettik ki, şimdi vazgeçmek bir hata olurdu.”

“O kadar da yol geldik…” “Kitabın o kadarını da okudum…” “Bu eğitime iki yılımı verdim, şimdi…” Bu tür cümlelerden *batık maliyet yanlışının* beyninizin bir köşesinde çoktan dişlerini gösterdiğini anlarsınız.

Bir şeyi sonlandırmak için yatırım yapmaya devam etmenin birçok iyi sebebi olabilir. Ama bu âna dek yapılan yatırımı göz önünde bulundurmak kötü bir sebeptir. Mantıklı davranmak biriken giderleri gözardı etmektir. Bu âna dek ne kadar yatırım yapmış olursanız olun, önemli olan tek şey şimdi, şu an ne olduğu ve gelecek için değerlendirmelerinizdir.

KARŞILIKLILIK

Kimsenin size içki ısmarlamasına neden izin vermemelisiniz?

Yıllar önce, hippi kültürü altın çağlarını yaşarken –tren istasyonlarında, havaalanlarında pembe kıyafetleri içinde ortalıkta ağır aksak dolaşan Krişna tarikatının müritleriyle karşılaşırdık. Her geçene küçük bir çiçek uzatırlardı. Müritler fazla konuşmazdı; bir selamlama, bir gülümseme, hepsi buydu. Bir iş adamı ufacık bir çiçekte fazla kazanç görmese bile çiçeği yine de alırdı, sonuçta insan kaba davranmak istemezdi ya. Hediyeyi geri çevirdiğiniz zaman yumuşak bir “alın, bu bizim size hediyemiz” cümlesi duyardınız.

Hediyeyi bir sonraki sokağın köşesinde çöp kutusuna atmak isteyenler o çiçeklerden bir sürüsünün daha çöp kutusunda olduğunu görürdü. Ama mevzu orada kapanmazdı. Siz vicdan azabından muzdaripken yanınıza müritlerden biri gelir ve bağış isterdi. Bu girişim çoğu kez başarılı olurdu. Bu tür bağış toplama o kadar bereketliydi ki, birçok havaalanı müritlerin girişini yasakladı. Bilimci Robert Cialdini bu *karşılıklılık* olgusunu detaylıca araştırdı ve insanların birine borçlu kalmaya güçlükle katlanabildiğini keşfetti.

Birkaç yıl önce eşim ve ben bir çift tarafından yemeğe davet edildik. Bu insanları epeydir tanıyorduk, hoş insanlardı ama enteresanlıktan çok uzaklardı. Aklımıza iyi bir bahane gelmedi, biz de daveti kabul ettik. Beklenen oldu: Evlerinde geçirdiğimiz akşam sıkıcıydı. Buna rağmen, birkaç ay sonra onları aynı şekilde kendi evimize davet etme zorunluluğunu hissettik. *Karşılıklılık* baskısı bize iki sıkıcı akşama mal olmuştu. Ama diğer çift böyle hissetmemiş olsa gerek ki bir hafta sonra çabucak bir davet daha geldi. İnsanların aslında çoktan bu kısırdöngüden çıkmayı tercih etseler de, yıllarca sırf *karşılıklılık* nedeniyle belirli zaman aralıklarıyla tekrar tekrar buluştuklarını pekâlâ hayal edebiliyorum.

Birçok sivil toplum örgütü Krişna modeliyle –önce hediye verip sonra talep ederek– para toplar. Geçen hafta bir doğayı koruma örgütünden hediye bir zarf geldi. Zarfın içi cennet gibi manzara kartpostallarıyla doluydu.

İçinden çıkan mektupta kartpostalların bana hediye olduğu yazıyordu. Herhangi bir bağış yapıp yapmamamdan bağımsız olarak kartpostallar bende kalabilirdi. Kartpostalları çöpe atmak elbette belirli bir sıkıntı ve soğukkanlılık gerektirdi. Bu yumuşak şantaj, ki adına rüşvet de denebilir ekonomide çok yaygındır. Bir şirket, potansiyel müşterilerini şampiyonlar ligi maçına davet eder. Sipariş vakti bir ay sonradır. Borçlu kalmama arzusu o kadar güçlüdür ki, alıcı kabul eder.

Karşılıklılık çok eski bir düzendir. Aslında şunu ifade eder: "Ben sana yardım ederim, sen de bana yardım edersin." Besin miktarı büyük dalgalanmalara maruz kalan bütün hayvan türlerinde *karşılıklılık* olgusuyla karşılaşırız. Varsayalım ki, siz bir avcı ve toplayıcısınız ve günün birinde şansınız yaver gitti, bir geyik öldürdünüz. Bu, bir günde yiyebileceğinizden çok daha büyük bir miktar. Buzdolabı henüz icat edilmemiş. Dolayısıyla, geyiği topluluğunuzun diğer üyeleriyle bölüşürsünüz. Bu size günün birinde şansınız yaver gitmezse diğerlerinin avından faydalanma imkânı sağlar. Buzdolabınız diğerlerinin midesidir. Mükemmel bir hayatta kalma stratejisi. *Karşılıklılık* risk yönetimidir. *Karşılıklılık* olmasa insan –ve sayısız hayvan türünün– nesli çoktan tükenirdi.

Karşılıklılığın bir de çirkin yüzü vardır: Misilleme. İntikamın ardından intikamın intikamı gelir ve bir bakmışsınız ki kendinizi büyük bir savaşın içinde bulmuşsunuz. İsa'nın nasihat ettiği gibi bize saldırana diğer yanağımızı uzatmamız, yani kısırdöngüden çıkmak bize bu kadar zor gelir, çünkü *karşılıklılık* 100 milyon yıldan uzun bir süredir hayatta kalma düzenimizin bir parçasıdır.

Geçenlerde bir kadın barlarda neden artık kimsenin kendisine içki ısmarlamasına izin vermediğini açıkladı: "O kişiyle yatağa girmeye alttan alta kendimi mecbur hissetmek istemediğim için." Bu çok bilgece. Bir dahaki sefere süpermarkette şarap, peynir, salam ya da zeytin denemeniz için teklifte bulunulduğunda reddetmenizin neden faydalı olduğunu artık biliyorsunuz.

DOĞRULAMA EĞİLİMİ (I)

“Özel durum” sözünü duyduğunuzda aman dikkat!

Gehrer kilo verme niyetinde. Bir diyet deniyor. Her gün tartılıyor. Bir gün öncesine göre kilo verdiyse keyfi yerine geliyor ve başarısını diyetten biliyor. Kilo aldıysa bunu normal bir oynama olarak görüp üzerinde durmayarak aklından çıkarıyor. Aylarca yaptığı diyetin işe yaradığı yanılsamasıyla yaşıyor, oysa kilosu az çok sabit kalıyor. Gehrer *doğrulama eğiliminin* –zararsız bir şeklinin– kurbanı.

Doğrulama eğilimi bütün düşünce hatalarının atasıdır; yeni bilgileri var olan teorilerle, dünya bakışıyla ve inançlarla uyumlu olacak şekilde yorumlama eğilimidir. Başka sözlerle ifade edecek olursak hâlihazırdaki görüşlerimizle çelişen yeni bilgileri (*doğrulamayan kanıtları*) eleriz. Bu çok tehlikelidir. “Sırf onları görmezden geldiğimiz için hakikatler ortadan kalkmaz” demişti Aldous Huxley. Ama tam da aynen bunu yaparız. Büyük yatırımcı Warren Buffet da bunun farkındaydı: “İnsanların en iyi becerdiği şey, yeni bilgileri var olan görüşler işler durumda kalacak şekilde filtrelemektir.” Buffett’in bu derece başarılı olmasının sebebi *doğrulama eğilimi* tehlikesinin bilincinde olarak kendisini farklı düşünmeye zorlamasıdır muhtemelen.

Doğrulama eğilimi özellikle ekonomide büyük zarar verir. Örneğin, bir denetim kurulu başkanı yeni bir strateji belirledi. Bunun üzerine, bu stratejinin başarısına işaret edebilecek bütün göstergeler coşkuyla karşılanır. Ne tarafa bakılsa stratejinin işlediğine dair bolca işaret görülür. Aksi ipuçları ya tamamen görmezden gelinir ya da “özel durum” ve “öngörülemeyen zorluklar” olarak adlandırılarak bunların üzerinde durulmaz. O denetim kurulu başkanı *doğrulamayan kanıtların* karşısında kördür.

Peki ne yapmak gerekir? “Özel durum” sözünü duyduğunuzda, daha da kulak kesilmekte fayda vardır. Genellikle bu sözün arkasında sıradan bir *doğrulamayan kanıt* vardır. En iyisi, Charles Darwin’i örnek almanız:

Gençliğinden itibaren *doğrulama eğilimiyle* sistematik olarak savaşmak için uğraşmıştı. Gözlemleri teorileriyle çeliştiği zaman bunları daha da ciddiye alırdı. Yanında hep bir not defteri taşır ve kendisini teorileriyle çelişen gözlemleri 30 dakika içinde not etmeye zorlardı. Beynimizin *doğrulamayan kanıtları* 30 dakika sonra aktif olarak "unuttuğunu" bilirdi. Teorilerinin ne kadar istikrarlı olduğunu düşünürse, teorileriyle çelişen gözlemlerin peşinde o derece faal olurdu. Şapka çıkarıyorum!

İnsanın kendi teorisinin doğruluğunu sorgulamasının ne kadar büyük bir kendine hâkimiyet gerektirdiğini şu deney gösteriyor: Bir profesör öğrencilerine 2-4-6 şeklinde bir sayı sıralaması verdi. Öğrencilerden sıralamanın tabi olduğu kuralı bulmalarını istedi, profesör kuralı bir kâğıdın arkasına yazmıştı. Katılımcılar sıralamada bir sonraki sayıyı söyleyecekler, profesör de "kurala uygun" ya da "kurala uygun değil" şeklinde yanıt verecekti. Öğrenciler istedikleri kadar sayı söyleyebilir ancak kurala dair tek bir tahminde bulunabilirlerdi. Öğrencilerin çoğu "8" dedi, profesör "kurala uygun" diye yanıt verdi. Öğrenciler, emin olmak için, "10", "12" ve "14" de dediler. Profesör bu sayıların "kurala uygun" olduğunu söyledi. Bunun üzerine öğrenciler basit bir sonuçta karar kıldılar: "O zaman kural şudur: Son sayının üzerine 2 ekle." Profesör hayır anlamında başını salladı: "Kâğıdın arkasında yazan kural bu değil."

Yalnızca uyanık bir öğrenci soruya farklı yaklaştı, "4" sayısını denedi. Profesör "kurala uygun" olduğunu söyledi. "7?" "Kurala uygun. "Öğrenci bir süre daha değişik sayılar denedi: "Eksi 24", "9", "eksi 43". Belli ki bir fikri vardı ve bu fikrin yanlışlığını kanıtlamaya çalışıyordu. Artık karşıt örnek bulamadığında fikrini açıkladı: "Kural, her sayının bir önceki sayıdan daha büyük olması." Profesör kâğıdın arkasını çevirdi, orada yazan kural tamtamına buydu. Bu zeki öğrenciyi diğerlerinden ayıran neydi? Diğerleri sadece teorilerini doğrulamaya uğraşırken o öğrenci teorisinin yanlışlığını kanıtlamaya çalışıyordu ve tamamen bilinçli olarak *doğrulamayan kanıtları* arıyordu. *Doğrulama eğiliminin* tuzağına düşmek entelektüel anlamda hoş görülür bir suç değildir. Hayatımızı nasıl etkilediğini bir sonraki bölümde göreceğiz.

DOĞRULAMA EĞİLİMİ (II)

Sevdiklerinize kıyın!

Bir önceki bölümde bütün düşünce hatalarının atası olan *doğrulama eğilimiyle* tanıştık. Buna birkaç örnek verelim. Hepimiz dünya, hayat, ekonomi, yatırım, kariyer vs. ile ilgili kuramlar geliştirmek zorundayız. Bazı şeyleri doğru kabul etmeden yapamayız. Ama bir kuram ne kadar muğlaksa, *doğrulama eğilimi* de o kadar güçlüdür. "İnsanlar iyidir" fikriyle hayatı yaşayan biri, bu kuramına yeterli doğrulama bulacaktır. "İnsanlar kötüdür" fikriyle yaşayan da. Hem filantrop hem de mizantrop *doğrulamayan kanıtları (karşı kanıtları*) eleyip çıkaracak ve dünya görüşü için tonlarca doğrulama elde edecektir.

Astrologlar ve ekonomi uzmanları aynı prensip doğrultusunda hareket eder. İfadeleri o kadar muğlaktır ki doğrulamaları mıknatıs gibi çekerler: "Gelecek haftalarda üzüntülü anlar yaşayacaksınız" ya da "orta vadede doların üzerindeki değer kaybı baskısı artacak." Orta vadede ne demek? Değer kaybı baskısı ne demek? Neye göre değer kaybı; altın mı, yen mi, peso mu, buğday mı, Berlin'in Kreuzberg semtinde bir villa mı, körili sosis fiyatları mı?

Hiçbir meslek grubu *doğrulama eğiliminden* ekonomi gazetecileri kadar muzdarip değildir. Genellikle ucuz bir fikir ileri sürer ardından da iki-üç "kanıt" eklerler; sonra buyurun size gazete yazısı. Örneğin, "Google'ın bu kadar başarılı olmasının sebebi şirketin yaratıcılık kültürünü yaşatması". Gazeteci gidip aynı şekilde yaratıcılığı yaşatan ve başarılı olan (*doğrulayan kanıt*) iki-üç şirket bulur. Ama doğrulamayan kanıtları, yani yaratıcılık kültürüne önem veren ama başarılı olmayan –ya da başarılı olan ama yaratıcılık kültürünü yaşatmayan– şirketleri bulmakla uğraşmaz. Her iki türden bolca olsa da gazeteci bunları kasten gözardı eder. Çünkü bu şirketlerden birinden bahsettiği takdirde yazısı iki paralık olurdu. Ben ise o yazıyı çerçeveletip duvara asardım, işe yaramaz yarı yamalak araştırmalar denizinde bir inci olurdu.

Aynı prensiple başarı ve kişisel gelişim kitapları yazılıyor. “Meditasyon mutluluğun anahtarıdır” gibi en bayağı tezler yutturuluyor. Bu tez için bilge yazarın yığınla doğrulayıcı örneği oluyor elbette. *Doğrulamayan kanıtları* aramak ise beyhude: Meditasyonsuz mutlu olan insanlar ve meditasyona rağmen mutsuz olanlar. Ne kadar çok okurun bu tür kitaplara aldandığını görmek yürekler acısı bir durum.

İşin lanetli tarafı *doğrulama eğiliminin* bilinçsiz kalmasından doğuyor. İnandığımız şeylerin delik deşik edilmesini elbette sevmeyiz ama bunların önüne kalkanlar kurmayız. Daha çok, sanki bize susturucuyla ateş edilir de kurşunlar gelir ama biz onları duymayız.

İnternet aynı düşünenlerle bir araya gelmemizi kolaylaştırıyor. Kendi fikirlerimizi destekleyen blogları okuyoruz. Haberlerin kişiselleştirilmesi karşı fikirlerin ekranımızda hiç görünmemesini sağlıyor. Aynı düşünenlerin bulunduğu sanal topluluklarda giderek daha çok hareket ediyoruz, ki bu topluluklar *doğruluma eğilimini* daha da güçlendiriyor.

Kendimizi nasıl koruyabiliriz? Arthur Quiller-Couch’un bir cümlesi yararlı olur: “Sevdiklerinize kıyın.” Edebiyat eleştirmeni Quiller-Couch, güzel ama gereksiz cümleleri silmekte genellikle çok zorluk çeken yazarlara söylemişti bu sözü. Quiller-Couch’un çağrısı sadece tereddütlü genç yazarlara değil hepimize hitap ediyor. Sonuç: *Doğrulama eğilimine* karşı savaşın. Dogmalarınızı -dünya görüşünüz, yatırımlarınız, evliliğiniz, sağlık sigortanız, diyetiniz ya da kariyer stratejiniz fark etmez- kâğıda dökün ve *doğrulamayan kanıtları* aramaya girişin. İnsanın en sevdiği kuramlarını öldürmesi zor iştir, ama açık fikirli biri bundan kaçamaz.

OTORİTE ÖNYARGISI

Otoritelere karşı neden saygısız davranmalısınız?

İncil'in ilk kitabı büyük otoriteye itaat edilmediğinde neler olduğunu açıkça ortaya koyar: İnsan cennetten kovulur. Küçük otoriteler de bizi buna inandırmaya çalışır; siyaset uzmanları, bilimciler, doktorlar, CEO'lar, ekonomistler, hükümet başkanları, spor yorumcuları, şirket danışmanları ve borsa guruları.

Otoritelerin ortaya çıkardığı iki sorun var. Birincisi, genellikle soğuk duş etkisi yapan kâr zarar bilançosu. Bu gezegende yaklaşık bir milyon eğitimli ekonomist var. Peş peşe gelen emlak balonlarının patlamasının Credit Default Swap'un çökmesi üzerinden büyük bir ekonomi krizine kadar nasıl varacağı şöyle dursun, tek biri bile finans krizinin tam zamanlamasını önceden birebir tahmin edemedi. Şimdiye dek hiçbir uzman grup bu kadar sansasyonel şekilde çuvallamamıştı. Tıptan bir örnek verelim: 1900 yılına kadar hastalandığınızda doktora gitmemek kanıtlanmış şekilde daha iyiydi, çünkü doktor durumunuzu ancak daha kötüleştiriyordu (hijyen eksikliği, hacamat ve diğer çarpık yöntemler).

Otoritelerin kanıtlanmış şekilde hatalı olması problemlerden sadece biri. Hatasız kul olmaz. Ama daha önemli olan bir gerçek var, otoritenin yanında kendi başımıza düşünmeyi bir basamak aşağı çekiyoruz. Uzman fikirlerine karşı, diğer fikirlere kıyasla çok daha dikkatsiziz. Ayrıca mantıken ve ahlaken hiçbir anlamı olmayan yerlerde bile otoritelere boyun eğiyoruz. Buna *otorite önyargısı* adı verilir.

Bunu genç psikolog Stanley Milgram, 1961'de yaptığı bir deneyde en net şekilde gösterdi. Deneye katılanlardan, camın diğer tarafında oturan bir başkasına giderek yükselen şiddette elektrik vermeleri söylendi. 15 voltla başlayıp sonra 30 volt, ardından 45 volt şeklinde artarak neredeyse ölümcül olan 450 volta kadar çıkmaları istendi. Diğer taraftakiler acıdan çığlıklar atıp bağırdığında (aslında akım yoktu, karşıdaki bir oyuncuydu) ve katılımcı deneyi durdurmak istediğinde Profesör Milgram sakince şöyle

diyordu: “Devam edin, deney öyle gerektiriyor.” Ve çoğu katılımcı devam etti. Deneye katılanların yarısından fazlası sırf otoriteye itaat ettikleri için en yüksek doza kadar çıktı.

Uçak şirketleri *otorite önyargısının* tehlikeli olabileceğini son yıllarda öğrendi. Birçok kaza, kaptan pilotun bir hata yapması ve yardımcı pilotun bunun farkında olmasına rağmen sırf otorite inancından dolayı hataya dikkat çekmeye cesaret edememesinden kaynaklandı. Yaklaşık 15 yıldır neredeyse bütün uçak şirketlerinin pilotları “Crew Resource Management” adı verilen eğitimi alıyor. Bu eğitimde tutarsızlıklara açık ve hızlı şekilde yanıt vermeyi öğreniyorlar. Farklı şekilde ifade edersek meşakkatli bir eğitimle *otorite önyargısından* kurtulmaya çalışıyorlar.

Birçok işletme uçak şirketlerinin gerisinde. Dominant bir CEO’nun şirketinde çalışanların *otorite önyargısına* kapılma tehlikeleri yüksek. Ki bu o şirketlere zarar verebilir.

Uzmanlar fark edilmek ister. Bu yüzden statülerine bir şekilde işaret etmek zorundadırlar. Doktorlar ve araştırmacılar bunu beyaz gömlekleriyle yapar. Banka yöneticileri takım elbiseleri ve kravatlarıyla. Kravatın hiçbir işlevi yoktur, sadece bir sinyaldir. Krallar taç takar. Askeriyede rütbe işaretleri vardır. Katolik kilisesinde otorite işaretleri özellikle belirgindir. Günümüzde başka işaretler de önem kazanmış durumda: Sohbet programlarına davet edilme, kitaplar ve yayınlar.

Her dönem farklı otoriteler “in”dir. Bunlar bazen papazlar, bazen krallar, Papa, felsefeciler, şairler, müzik yıldızları, televizyon sunucuları, internet şirket kurucuları, korumalı fon yöneticileri, merkez bankası başkanlarıdır. Yani bir otorite modası yaşanır ve toplum bu modaya seve seve uyar. Otoriteler kendi alanlarının dışında da ciddi alınmaya başlandığında ise iş tamamen karmaşıklaşır. Örneğin profesyonel bir tenisçi kahve makinesi ya da bir oyuncu migren ilacı tavsiye ettiğinde… *Ayla etkisi* bölümünde bu konu hakkında detaylı bilgi bulabilirsiniz.

Ne zaman bir uzmanla karşılaşsam, ona meydan okumaya çalışırım. Siz de yapın. Otoritelere karşı ne kadar eleştirel durursanız, o kadar özgür olursunuz. Ve kendinize de o kadar güvenirsiniz.

ZITLIK ETKİSİ

Neden manken kız arkadaşlarınızla birlikte görülmemelisiniz?

Robert Cialdini *Influence* adlı kitabında, 30'lu yıllarda Amerika'da bir giyim mağazası işleten Sid ve Harry kardeşlerin hikâyesini anlatır. Sid satıştan sorumludur, Harry ise terzi atölyesinin başındadır. Sid, aynanın karşısındaki müşterinin takım elbiseyi gerçekten beğendiğini fark ettiğinde biraz ağır işitir taklidi yapardı. Müşteri fiyatı sorduğunda kardeşine seslenirdi: "Harry, bu takım elbise ne kadar?" Harry dikiş masasından başını kaldırıp cevap verirdi: "Bu güzel pamuklu takım 42 dolar" –ki bu o zamanlar için fahiş bir fiyattı. Sid anlamamış gibi yapardı: "Kaç?" Ve Harry fiyatı tekrarlardı: "42 dolar!" O zaman Sid müşteriye dönerdi: "22 dolar diyor." Bu noktada müşteri alelacele 22 doları bırakır ve gariban Sid "hatasını" fark etmeden pahalı takımla birlikte koşar adım mağazadan çıkardı.

Belki şu deneyi okul zamanınızdan bilirsiniz: İki kova alırsınız, birine ılık su, diğerine buzlu su koyarsınız. Sağ elinizi bir dakika boyunca buzlu suda tutarsınız. Sonra iki elinizi birden ılık suya sokarsınız. Ne hissedersiniz? Sol eliniz suyu ılık algılar, sağ eliniz ise kaynar su gibi.

Sid ile Harry'nin hikâyesinin de su deneyinin de temeli *zıtlık etkisidir*: Eğer karşımızda aynı anda daha çirkin, daha ucuz, daha küçük vs. gibi bir örnek varsa, bir şeyi daha güzel, daha pahalı, daha büyük vs. olarak değerlendiririz. Mutlak değerlendirmelerle ilgili zorluk yaşarız.

Zıtlık etkisi sık düştüğümüz bir düşünce hatasıdır. Yeni arabanız için deri koltuklar sipariş edersiniz, çünkü arabanın 60.000 euro'luk fiyatıyla karşılaştırılınca 3.000 euro devede kulaktır. Donanım seçeneklerinden para kazanan bütün sektörler bu yanıltmayı oyuna sokarlar.

Ama *zıtlık etkisi* başka yerlerde de devreye girer. Araştırmalar, insanların bir gıda maddesinden 10 euro tasarruf etmek için yaya olarak 10 dakikalık yol yapmayı göze aldığını gösteriyor. Ama bir takım elbise 989 euro yerine şehrin öbür ucunda 979'a satılsaydı, kimse bunun için yollara düşmeyi aklına getirmezdi. Mantıksız bir davranış, çünkü 10 dakika 10 dakikadır, 10 euro da 10 euro.

Ucuzluk mağazaları *zıtlık etkisi* olmadan düşünülemezdi. 100 euro'dan 70'e düşmüş bir ürün, fiyatı zaten 70 euro olan bir üründen daha ucuz olarak algılanır. Oysa ilk fiyatın bir rolü olmamalıdır. Geçenlerde bir yatırımcı bana şöyle dedi: "Bu hisse senedi ucuz, çünkü en yüksek kurunun % 50 altında." Başımı salladım. Bir borsa kuru asla "düşük" ya da "yüksek" değildir. Neyse odur ve önemli olan tek şey o an yükselmekte mi, düşmekte mi olduğudur.

Kuşlar silahtan atılan kurşunlara nasıl tepki verirse biz de zıtlığa böyle tepki veririz. Kanatlarımızı çırpıp harekete geçeriz. Ama madalyonun bir de diğer yüzü var: Ufak, derecesel değişiklikleri fark etmeyiz. Bir sihirbaz saatinizi çalar, çünkü vücudunuzun başka bir yerine güçlü bir baskı uygular ve siz de bileğinizdeki hafif teması fark etmezsiniz. Aynı şekilde paramızın nasıl kaybolduğunu da ayırt edemeyiz. Sürekli değer kaybeder, ama biz bunun farkına varmayız çünkü enflasyon derecesel gelişir. Oysa aynı kayıp bize vicdansız bir vergi şeklinde gelse –ki özünde farksızdır– küplere binerdik.

Zıtlık etkisi insanın bütün hayatını mahvedebilir: Harika bir kadın oldukça sıradan bir adamla evlenir. Neden? Kadının anne babası korkunçtur, bu yüzden sıradan adam kadına aslında olduğundan daha iyi görünür. Ve son olarak: Süper modellerle dolu reklamların bombardımanı altında güzel kadınlar bile vasat görünüyor. Kadınsanız ve bir koca arıyorsanız manken kız arkadaşlarınızla dolaşmayın. Erkekler sizi aslında olduğunuzdan daha az çekici algılayacaktır. Tek başınıza gezin. Daha da iyisi, partiye giderken yanınıza iki çirkin kız arkadaş alın.

HAZIRDA BULUNMA ETKİSİ

Yanlış bir şehir haritası hiç yoktan iyi midir?

“Ömrü boyunca günde üç paket sigara içti ve 100 yaşını geçti. Demek ki sigara sağlığa o kadar da zararlı olamaz.” Ya da “Hamburg güvenlidir. Bir tanıdığım var, en lüks semtlerden birinin göbeğinde oturuyor. Kapısını kilitlemiyor, tatildeyken bile hırsız girdiği hiç olmamış.” Bu tür cümleler bir şeyler ispatlama çabasıdır –ama hiçbir şeyi ispatlamaz. Böyle konuşanlar *hazırda bulunma etkisine* kapılmışlardır.

Bir harf seçip size o harfle başlayan kelime mi daha çoktur yoksa o harfle biten kelime mi diye sorduğumu düşünün. O harfle biten kelimelerin sayısı daha fazla olsa bile çoğu insan buna yanlış cevap verecektir. Çünkü bir harfle başlayan kelimeler o harfle bitenlere kıyasla daha çabuk aklımıza gelir. Farklı şekilde ifade edersek onlar daha hazırda bulunurlar.

Hazırda bulunma etkisi şunu tanımlar: Aklımıza gelen örneklerin kolaylığından yola çıkarak kendimize bir dünya görüşü belirleriz. Bu elbette aptalcadır, çünkü gerçek hayatta hiçbir şey, sırf biz onu daha iyi hayal edebildiğimiz için daha sık yaşanmaz.

Hazırda bulunma etkisi sağ olsun, kafamızda yanlış bir risk haritasıyla dünyada gezinir dururuz. Böylelikle, uçak kazasında, araba kazasında ya da cinayete kurban giderek ölme riskini sistematik olarak gözümüzde büyütürüz. Diyabet ya da mide kanseri gibi daha az sansasyonel ölüm şekilleriyle can verme riskini hafife alırız. Bombalı saldırılar düşündüğümüzden çok daha enderdir, depresyonlar ise çok daha sık. Heyecan uyandırıcı, göze batan ya da ses getiren her şeye daha yüksek bir olasılık biçeriz. Sessiz ve görünmez olanlara ise düşük bir olasılık atfederiz. Heyecan verici, göze batan, ses getiren şeyler beynimiz için diğerlerinden daha hazırda bulunur. Beynimiz dramatik düşünür, niceliksel değil.

Hazırda bulunma etkisinin sık kurbanları özellikle doktorlardır. Gözde tedavileri vardır, bunları her tür vakada uygularlar. Daha uygun tedaviler olsa da bunlar doktorlar için düşüncede hazırda bekleyen tedaviler değildir.

Böylece doktorlar bildiklerini uygular. Şirket danışmanları da farklı değildir. Tamamen yeni bir durumla karşılaştıklarında ellerini başlarına götürüp iç çekerek “Size ne önerebileceğimi gerçekten bilmiyorum” demezler. Hayır, bildikleri danışma süreçlerinden birini başlatırlar –duruma uysa da uymasa da.

Bir şey sık tekrarlandığında bunu tekrar çağırma işi beynimiz için kolaylaşır. O şeyin doğru olması bile gerekmez. Nazi yönetimi kitleler ortada ciddi bir sorun olduğuna ikna olana dek “Yahudi sorununu” ne sıklıkta tekrarladı? UFO, yaşam enerjisi ve karma sözcüklerini yeterince sık tekrarlamanız kâfidir –insan birden inanmaya başlar.

Hazırda bulunma etkisinin yeri yönetim kurulu toplantılarında da çoktan hazırdır. Beyler, yönetimin onların önüne koymadığı ama çok daha önemli olabilecek şeyleri (örneğin rakibin başarılı bir hamlesini, çalışanların motivasyonunun düşüşünü ya da tüketici davranışlarında beklenmedik değişiklikleri) görüşmek yerine önlerine konanları –genellikle çeyrek yıllık rakamları– tartışır. İnsanların ilk etapta, kolay ulaşılabilir verilerle reçeteleri kullandıklarını hep gözlemliyorum, kararlarını bu temelde veriyorlar –genellikle de feci sonuçlarla. Örneğin, Black-Scholes formülünün[1] finansal yan ürünlerin fiyatlarının belirlenmesinde bir işe yaramadığı 10 yıldır biliniyor. Ama elimizde başka bir formül yok. Böylece, hiç formül uygulamamaktansa yanlış bir formülü uyguluyoruz. Aynı şey “volatilite”[2] için de geçerli. Onu finansal bir ürünün risk ölçütü olarak almak yanlış, ama hesaplaması kolaydır. Böylelikle onu neredeyse bütün finansal modellerde kullanırız. Ulaşılabilirlik önyargısı bu şekilde bankalara milyarlık zararlar verdi. Sanki yabancı bir şehirdeyiz, elimizde o şehrin haritası yokken cebimizde başka bir şehrin haritasını buluyor; bulmuşken de kullanıyoruz. Hiç harita olmamasındansa yanlış bir harita olması daha mı iyi?

Ne diyordu Frank Sinatra şarkısında: “Oh, my heart is beating wildly / And it’s all because you’re here. / When I’m not near the girl I love, / I love the girl I’m near.”[3] Mükemmel bir *hazırda bulunma etkisi*. Buna karşı ne yapabiliriz: Sizden farklı düşünen, sizden tamamen farklı deneyimleri olan insanlarla bir araya gelin. Zira tek başınıza *hazırda bulunma etkisini* yenmek gibi bir şansınız hiç yoktur.

1 Black-Scholes Formülü: Fischer Black ve Myron Scholes tarafından 1973’te geliştirilen bir fiyatlama modeli. (Ç.N.)

2 Volatilite: Bir finansal kıymetin değerindeki dalgalanmanın ifadesi. (Ç.N.)

3 “Ah, kalbim deli gibi çarpıyor / Ve sırf sen buradasın diye / Sevdiğim kızın yanında değilsem eğer / Hangi kız varsa yanımda onu severim.” (Ç.N.)

“ÖNCE DAHA da KÖTÜLEŞİR SONRA DÜZELİR” TUZAĞI

Birileri size “sancılı yoldan” bahsediyorsa tehlike çanları çalıyor demektir.

Birkaç yıl önce Korsika’da tatildeyken hastalandım. Belirtiler bana yabancıydı. Ağrılar her geçen gün artıyordu. Sonunda muayene olmaya karar verdim. Genç doktor ciğerlerimi dinledi, eliyle yokladı, karnıma, sonra omuzlarıma, dizlerime bastırdı. Omurlarımı tek tek yokladı. Giderek doktorun hiçbir fikri olmadığını düşünmeye başladım. Ama ben de belirsizlik içindeydim, dolayısıyla bu eziyete katlandım. Muayenenin artık bittiğinin işareti olarak doktor reçete koçanını çıkarıp şöyle dedi: “Antibiyotik. Günde üç kez birer tablet alın. Önce daha da kötüleşir, sonra düzelir.” Nihayet bir teşhis konmasının sevinciyle, sürüne sürüne otel odama döndüm.

Ağrılar gerçekten de doktorun öngördüğü gibi arttı. Demek ki adam işini biliyordu. Izdırabım üç gün sonra hâlâ azalmayınca doktora telefon ettim. “İlacın dozunu günde beş tablete çıkarın. Bir süre daha ağrınız devam edecektir” dedi. Söylediğini yaptım. İki gün sonra da ambulans uçak servisini aradım. İsviçre’deki doktor apandisit teşhisi koydu ve beni hemen ameliyata aldı. “Hangi akla hizmet bu kadar beklediniz?” diye sordu ameliyattan sonra. “Hastalığın ilerleyişi aynen öngördüğü gibi olmuştu, o yüzden genç doktora güvendim.” “Siz *önce daha da kötüleşir sonra düzelir tuzağına* düşmüşsünüz. Korsikalı doktorun hiçbir şeyden anladığı yokmuş. Büyük ihtimalle tatil sezonunda bütün turistik yerlerde bulunan şu yardımcı hasta bakıcılardan biriydi.”

Başka bir örnek alalım: Hiçbir çıkış yolu bulamayan bir CEO. Cirolar düşmüş. Satıcıların motivasyonu kalmamış. Pazarlama çalışmaları sonuç vermemiş. CEO, çaresizlik içinde bir danışman tuttu. Günde 5.000 euro’ya şirketi inceleyen danışman şu bulguyla geldi: “Satış departmanınızın vizyonu yok, markanız net bir yerde durmuyor. Çetrefilli bir durum. Sizin

için düzeltebilirim. Ama bugünden yarına olmaz. Sorun karmaşık ve önlemler duyarlılık gerektiriyor. Düzelmeden önce cirolar daha da kötüleşecek.” CEO danışmanı işe aldı. Bir yıl sonra cirolar gerçekten de düştü. İkinci yılda da. Danışman her şeyin öngörüleri doğrultusunda ilerlediğinin altını çiziyordu tekrar tekrar. Üçüncü yılda cirolar düşmeye devam edince CEO danışmanı nihayet işten attı.

Önce daha da kötüleşir sonra düzelir tuzağı, doğrulama eğiliminin bir türüdür. Alanından hiçbir şey anlamayan ya da kendinden emin olmayan bir uzman bu hileye başvurmakla akıllılık eder. İşler kötüleşmeye devam ederse öngörüleri doğrulanır. Beklenmedik şekilde düzelirse de müşteri memnun olur ve uzman bu iyileşmeyi kendi becerisinden sayabilir. Öyle ya da böyle –her şekilde haklı çıkar.

Varsayalım bir ülkenin başkanı oldunuz ve ülkeyi nasıl yöneteceğinize dair zerre kadar fikriniz yok. Ne yaparsınız? Sizi “zorlu yılların” beklediğine dair kehanette bulunursunuz, vatandaşlarınızdan “kemer sıkmalarını” istersiniz ve ancak bu “çetin dönem”, “temizlenme”, “yeniden yapılanma” sonrasında bir iyileşme yaşanacağının sözünü verirsiniz. “Sancılı zamanların” ne kadar süreceğini ve ne kadar sancılı olacağını ise bilinçli olarak muallakta bırakırsınız.

Bu stratejinin başarısının en iyi kanıtını Hıristiyanlık sunuyor: Dünya üzerindeki cennet gelmeden önce dünya yerle bir olmak zorunda. Felaket, tufan, yeryüzü ateşi, ölüm –bunlar büyük bir planın parçaları ve olmak zorundalar. Durum kötüleştikçe inançlı insanlar bunu kehanetin doğrulaması olarak, her düzelmeyi ise Tanrı’nın hediyesi olarak görecek.

Sonuç: Biri “önce daha da kötüleşir, sonra düzelir” derse tehlike çanları çalmaya başlamalı. Ama dikkat: Gerçekten önce kötüleşip sonra düzelme gösteren durumlar da var. Kariyer değişikliği bazen zaman alır ve buradaki kötüleşme gelirin kesilmesiyle bağlantılıdır. Bir şirket departmanının yeniden örgütlenmesi süre ister. Ama bütün bu durumlarda, önlemlerin işe yarayıp yaramadığını oldukça çabuk görürsünüz. Kilometre taşları nettir ve denetlenebilir. Gözünüz onlarda olsun, gökyüzünde değil.

HİKÂYE ÖNYARGISI

Neden gerçek hikâyeler bile yalan söyler?

“Elbise dener gibi hikâye deniyoruz” demişti Max Frisch.

Hayat karman çorman, yün yumağından beter. Görünmez bir Marslı’nın elinde görünmez bir not defteriyle yanınızda yürüyüp yaptığınız, düşündüğünüz ve hayal ettiğiniz her şeyi not aldığını düşünün. Hayatınızın tutanağı şöyle gözlemlerden oluşurdu: “Kahve içti, iki şekerli”, “Çiviye bastı ve dünyaya sövüp saydı”, “Hayal kurdu: Komşu kadını öptü”, “Tatil rezervasyonu yaptırdı, Maldiv Adaları, servet ödedi”, “Kulağında kıl vardı, hemen yoldu” vs. Bu detay karmaşasını eğip büküp bir hikâye haline sokuyoruz. Hayatımızın, izleyebileceğimiz bir hat oluşturmasını istiyoruz. Birçok insan buna “anlam” diyor. Hikâyemiz yıllar boyunca düz ilerlerse de “kişilik” oluyor.

Aynı şeyi dünya tarihinin detaylarıyla da yapıyoruz. Onları zorla çelişkisiz birer hikâye haline sokuyoruz. Sonuç ne? Birdenbire, örneğin Versay Antlaşması’nın niçin II. Dünya Savaşı’na sebep olduğunu ya da eski ABD Merkez Bankası Başkanı Alan Greenspan’ın eli bol finans politikasının niçin Lehman Brothers’ın batmasına neden olduğunu “anlıyoruz”. Demir Perde’nin niçin yıkılması gerektiğinin, Harry Potter’ın neden çok sattığının farkına varıyoruz. Bizim “anlamak” adını verdiğimiz şeyi elbette o zamanlar kimse anlamamıştı. Anlayamazdı da zaten. Biz sonradan içine bir “anlam” yüklüyoruz. Yani, hikâyeler müphem işler ama belli ki onlarsız da yapamıyoruz. Nedeni belli değil. Aşikâr olan, insanların bilimsel olarak düşünmeye başlamadan önce dünyayı hikâyelerle açıkladıkları. Mitoloji felsefeden daha eskidir. *Hikâye önyargısı* şudur: Hikâyeler hakikatleri çarpıtır ve basitleştirir. İçine pek uymayan her şeyi bastırır.

Medyada *hikâye önyargısı* veba gibi ortalığı kasıp kavurur. Örneğin, bir araba köprüden geçerken köprü aniden çöker. Ertesi gün gazetelerde nasıl bir haber okuruz? Arabada oturan talihsiz adamın hikâyesini; nereden geldiğini, nereye gitmeye çalıştığını. Hayat hikâyesini öğreniriz: Falanca

yerde doğmuş, falanca yerde büyümüş, mesleği falanca. Eğer hayatta kaldıysa ve röportaj verebiliyorsa, köprünün çökme anında neler hissettiğini detaylarıyla öğreniriz. İşin saçma yanı, bu hikâyelerin hiçbirinin önemli olmamasıdır. Önemli olan talihsiz adam değil, köprünün inşaatıdır: Köprünün zayıf noktası tam olarak neredeydi? Sebep malzeme yorulması mıydı? Değilse, köprü önceden zarar mı görmüştü? Öyleyse, bu zarara ne sebep olmuştu? Yoksa, tümden uygunsuz bir yapı prensibi mi kullanılmıştı? Bütün bu önemli noktalardaki sorun ise şudur: Bunlar bir hikâyenin içine oturmaz. Hikâyeler bizi çeker, soyut gerçekler ise bizi iter. Bu bir lanet gibidir; çünkü önemli unsurlar önemsizlerin uğruna gözden çıkarılır (bu aynı zamanda büyük şanstır, yoksa sadece araştırmaya, gerçeklere dayalı kitaplar olur, romanlar olmazdı).

Şu iki hikâyeden hangisini ileride hatırlarsınız? A) “Kral öldü, sonra da kraliçe öldü.” B) “Kral öldü, sonra da kraliçe üzüntüsünden öldü.” Aklınız insanların çoğunluğu gibi işliyorsa, ikinci hikâyeyi daha iyi hatırlarsınız. Burada iki ölüm sadece birbirini izlemiyor, duygusal açıdan da birbirine bağlı. A hikâyesi bir olay raporu. B hikâyesi ise “anlamlı”. Bilgi kuramına göre A hikâyesinin daha kolay depolanabilir olması gerekir, çünkü daha kısadır ama beynimiz böyle işlemiyor.

Ürünün avantajlarının rasyonel şekilde sıralanmasındansa, bir hikâye anlatan reklamlar daha çok işe yarar. Gerçekçi bir bakışla yaklaştığımızda bir ürün için hikâye son derece önemsizdir. Ama beynimiz böyle çalışmıyor. O, hikâye istiyor. Google bunu 2010’da Amerikan Super-Bowl reklamında ustalıkla kanıtlamıştı; reklamı “Google Parisian Love” adı altında YouTube’ta bulabilirsiniz.

Sonuç: Kendi biyografimizden dünya tarihine kadar her şeyi “anlamlı” hikâyeler şekline sokuyoruz. Böylece gerçekleri çarpıtıyoruz, ki bu da kararlarımızın niteliğini etkiliyor. Karşı önlem şudur: Hikâyeleri birbirinden ayırın. Kendinize şunu sorun: Bu hikâyenin gizlemek istediği ne? Ve alıştırma yapmak için kendi biyografinizi bir kez de bağlantısız görmeye çalışın. Şaşıracaksınız.

GERİ GÖRÜŞ ÖNYARGISI

Neden bir günlük tutmalısınız?

Büyük amcamın günlüklerini buldum. Şansını film sektöründe denemek için 1932'de Lenzburg'dan Paris'e göç etmişti. Ağustos 1940'ta –Almanlar'ın Paris'i işgalinden bir ay sonra– şöyle yazmış: "Burada herkes Almanlar'ın senenin sonunda çekileceğine inanıyor. Alman subaylar da bana bunu doğruladı. Fransa ne kadar çabuk düştüyse, İngiltere de o kadar çabuk düşecek. Ve sonra nihayet Paris'teki eski günlük hayatımıza döneceğiz –Almanya'nın bir parçası olsak bile."

Bugün II. Dünya Savaşı ile ilgili bir tarih kitabını açtığınızda tamamen farklı bir hikâyeyle karşılaşırsınız. Fransa'nın dört yıl süren işgali katı bir savaş mantığını izliyor gibi. Geçmişe bakıldığında savaşın gerçek akışı bütün senaryolar arasında en muhtemel olanmış gibi görünüyor. Neden? *Geri görüş önyargısının* kurbanı olduğumuz için.

Bugün 2007'nin ekonomi tahminlerini okuduğunuzda, o zamanlar 2008 ila 2010 yılları için beklentilerin ne kadar olumlu olduğuna şaşırırsınız. 2008'de, finans piyasası içeriye doğru çöktü. Bu finans krizinin sebepleri sorulduğunda aynı uzmanlar kesin bir hikâyeyle yanıt veriyor: Greenspan döneminde parasal genişleme, ipoteklerin kabulünün rahatlığı, yozlaşmış derecelendirme kuruluşları, öz sermaye yönetmeliklerinin gevşekliği vs. Geriye bakıldığında finans krizi tamamen mantıklı ve zorunlu görünüyor. Ama yine de tek bir ekonomist –dünya genelinde onlardan yaklaşık bir milyon tane var– bile bu krizin kesin seyrini önceden söylemedi. Aksine, bir uzmanlar topluluğunun *gerigörüş önyargısının* tuzağına bu derece düştüğü enderdir.

Geri görüş önyargısı en inatçı düşünce hatalarından biridir aslında. Onu *ben-bunu-zaten-hep-biliyordum-fenomeni* olarak tanımlamak gayet yerinde olur: Geriye dönüp bakıldığında her şey mantıklı bir gereklilik doğrultusunda ilerliyormuş gibi görünür.

Şansı yaver gittiği için başarıyı yakalamış bir CEO, geriye dönüp baktığında başarısının olasılığını tarafsız bakışla olduğundan çok daha yüksek görür. Yorumcular Ronald Reagan'ın 1980'de Jimmy Carter'a karşı kazandığı büyük seçim zaferini sonradan anlaşılabilir, hatta kaçınılmaz buldu –oysa sandıklar açılmadan önceki birkaç güne kadar seçim sonuçları bıçak sırtındaydı. Ekonomi gazetecileri bugün Google'ın üstünlüğünün önüne geçilemez olduğunu yazıyor –oysa internetin başlangıcında, 1998'de bu tür bir gelecek öngörüsüyle karşılaşsalar hepsi gülüp geçerdi. Özellikle uç bir örnek daha vereyim: 1914'te Saraybosna'da tek bir merminin sonraki 30 yıl boyunca dünyanın tamamen altını üstüne getireceği ve 50 milyon insanın hayatına mal olacağı, geriye dönüp bakıldığında trajik ama akla uygun görünüyor. Her çocuk bunu okulda öğreniyor. Ama o zamanlar, 1914'te, kimse işlerin böylesine çığırından çıkmasından endişe etmezdi. Kulağa fazlasıyla absürd gelirdi.

Geri görüş önyargısı neden bu kadar tehlikelidir? Çünkü bu önyargı sebebiyle, geleceğe dair, aslında yapabildiğimizden daha iyi tahminler yaptığımızı sanırız. Bu bizi kibirli kılar ve hatalı kararlar almaya iter. Ve bunu özel "varsayımlarda" da yaparız: "Duydun mu? Slyvia ile Klaus ayrılmışlar. İlişkinin yürümesi mümkün değildi zaten, birbirlerinden o kadar farklılar ki." Ya da: "Yürümesi mümkün değildi zaten, birbirlerine o kadar benziyorlar ki." Ya da: "Yürümesi mümkün değildi zaten, sürekli dipdibelerdi." Ya da: "Yürümesi mümkün değildi zaten, birbirlerinin yüzünü gördükleri yoktu."

Geri görüş önyargısı ile savaşmak kolay değildir. Araştırmalar, bu önyargıyı bilen insanların da diğerleri kadar sık aynı tuzağa düştüğünü gösteriyor. O açıdan bu bölümü okuyarak zaman kaybettiniz.

Ama yine de bilimsel deneyimden çok kişisel deneyimlerimden bir tüyo vereyim: Bir günlük tutun. Politikaya, kariyerinize, kilonuza, borsaya dair gelecek için öngörülerinizi yazın. Zaman zaman notlarınızı gerçek gelişmelerle karşılaştırın. Ne kadar kötü tahminlerde bulunduğunuza şaşacaksınız. Ve tarihi de bu gözle okuyun. Sonradan oluşan, kesif teorileri değil, o zamanlar yazılmış günlükleri, eski gazeteleri, o zamanın tutanaklarını okuyun. Bu size, dünyanın öngörülemez olduğunu çok daha iyi hissettirecektir.

ŞOFÖR BİLGİSİ

Gazetecileri neden ciddiye almamalısınız?

1918 yılında Fizik dalında Nobel Ödülü alan Max Planck Almanya'yı dolaşarak bir nevi turneye çıktı. Nereye davet edilse kuantum fiziği hakkında aynı konuşmayı yapıyordu. Zamanla şoförü konuşmayı artık ezberlemişti. "Profesör Planck, hep aynı konuşmayı yapmaktan sıkılmış olmalısınız. Münih'teki konuşmanızda sizin yerinize bu görevi üstlenmeyi teklif ediyorum. Siz de benim şoför şapkamı takıp en ön sırada oturursunuz. İkimiz için de değişiklik olur." Bu fikri çok eğlenceli bulan Planck kabul etti. Böylece şoför, seçkin bir izleyici topluluğunun önünde, kuantum fiziği hakkındaki o uzun konuşmayı yaptı. Ardından bir fizik profesörü soru yöneltti. Şoför şöyle yanıtladı: "Münih gibi ilerici bir şehirde böylesine basit bir soruyla karşılaşacağımı hiç düşünmezdim. Bu soruyu cevaplamasını şoförümden rica ediyorum."

Planck'ın bu hikâyesini dünyanın en başarılı yatırımcılarından bir olan Charlie Munger'den aldım. Munger'e göre, iki tür bilgi vardır. Birincisi gerçek bilgidir. Bu, bilgilerini zaman ve zihinsel çaba harcayarak edinen insanlarda bulunur. Diğeri ise *şoför bilgisidir*. Munger'in hikâyesindeki anlamındaki şoförler, biliyormuş gibi yapan insanlardır. Bir gösteriyi sergilemeyi öğrenmişlerdir. Belki sesleri harika ya da dış görünüşleri inandırıcıdır. Ama aktardıkları bilgilerin içi boştur. İkna edici şekilde boş laflar savururlar.

Ne yazık ki, gerçek bilgiyi *şoför bilgisinden* ayırt etmek giderek zorlaşıyor. Gazeteciler örneğin. Gerçekten sağlam bilgi edinmiş bazı gazeteciler var. Onlar genellikle eski nesilden; yılların birikimiyle, sınırları belli konu alanlarında uzmanlaşmış gazeteciler. Meselelerin karmaşıklığını kavrayabilmek ve gösterebilmek için ciddi çaba harcayan insanlar. Çeşitli olayları ve istisnaları açıklığa kavuşturan, genellikle uzun olmaya meyilli yazılar kaleme alırlar.

Gazetecilerin çoğunluğu ne yazık ki şoför kategorisine giriyor. Kısacık zaman zarfında herhangi bir konu hakkında şapkadan tavşan çıkaran sihirbazlar gibi, yazılar yazıveriyor veya daha da iyisi, internetten buluveriyorlar. Metinleri tek taraflı, kısa ve *–şoför bilgisinin* telafisi olarak– alaycı.

Bir işletme ne kadar büyükse CEO'sundan o kadar şov yeteneği –diğer tabirle iletişimsel yeterlilik– beklenir. Sessiz, sakin, dik kafalı ama ciddi bir çalışan, en azından en üst kademede mümkün değildir. Yatırımcılar ve ekonomi habercileri, belli ki bir şovmenin daha iyi sonuçlar sağladığına inanıyor –ki elbette kazın ayağı böyle değil.

Charlie Munger'in ortağı Warren Buffett harikulade bir tabir kullanıyor: "Circle of Competence". Türkçesi'yle, "Yeterlilik çemberi". Bu çemberin içinde kalan şeyleri insan profesyonel anlamda anlar. Dışındakileri ise hiç anlamaz ya da sadece kısmen anlar. Buffett'in hayatındaki ilke şudur: "Yeterlilik çemberinizi bilin ve içinde kalın. Bu çemberin ne kadar büyük olduğu öyle çok önemli değildir. Ama çemberin çizgilerinin tam olarak nereden geçtiğini bilmek müthiş önemlidir." Charlie Munger üzerine ekleme yapar: "Yeteneklerinizin neler olduğunu keşfetmelisiniz. Şansınızı yeterlilik çemberinizin dışında denediğinizde berbat bir kariyeriniz olacaktır. Bunun neredeyse garantisini verebilirim size."

Sonuç: *Şoför bilgisine* güvenmeyin. Şirket sözcülerini, şovmenleri, gazetecileri, gevezelik edenleri, boş söz üretenleri, beylik lafların işportacılarını gerçekten bilgi sahibi olanlarla karıştırmayın. Onları nasıl mı ayırt edersiniz? İşaret çok açıktır aslında. Gerçekten bilgi sahibi olanlar ne bildiklerinin –ve ne bilmediklerinin– farkındadır. Bu çapta biri kendi yeterlilik çemberinin dışındaysa, ya hiçbir şey söylemez ya da "Bunu bilmiyorum" der. Bu cümleyi utanmadan, hatta belirli bir gururla telaffuz eder. *Şoförlerden* çok laf duysanız da bu cümleyi asla duymazsınız.

KONTROL YANILSAMASI

Düşündüğünüzden daha az şeyin kontrolü sizde.

Her gün, saat dokuza birkaç dakika kala, kırmızı kapüşonlu bir adam bir yere dikilip kepini ileri geri sallamaya başlıyor. Beş dakika sonra da ortadan kayboluyor. Günlerden bir gün karşısına bir polis memuru geçiyor: “Ne yapıyorsunuz?” “Zürafaları kovalıyorum.” “Burada zürafa yok ki.” “İşte, işimi iyi yapıyorum da ondan.”

Bir arkadaşım, bacağı kırık ve yatağa mahkûm haldeydi, benden loto bayiinden bir kupon almamı istedi. Altı sayı işaretledim, ödedim ve kuponun üzerine arkadaşımın adını yazdım. Loto kuponunu uzattığımda, arkadaşım aksi aksi şöyle dedi: “Niye *sen* doldurdun. *Ben* dolduracaktım. Senin sayılarınla kesin hiçbir şey kazanamam.” “Sayıları kendin işaretleyerek loto toplarını gerçekten etkileyebileceğini mi düşünüyorsun?” diye karşılık verdim. Sözlerime anlam veremeyerek yüzüme baktı.

Kumarhanelerde insanlar yüksek sayı istiyorlarsa, zarları ellerinden geldiğince kuvvetli, düşük sayı umuyorlarsa da mümkün olduğu kadar yavaş atar. Bu elbette futbol fanatiklerinin maç seyrederken topa müdahale edebilirmişçesine yaptıkları el ayak hareketleri kadar anlamsızdır. Ama bu yanılsamayı yaşarken yalnız değiller: Birçok kişi dünyayı etkilemek ister, bunun için iyi düşünceler (titreşimler, enerji, karma) yayarlar.

Kontrol yanılsaması, objektif bakıldığında üzerinde herhangi bir gücümüz olmayan şeyleri kontrol etmeyi ya da etkilemeyi başarabildiğimize inanma eğilimidir. Bu yanılsama 1965’te iki araştırmacı Jenkins ve Ward tarafından keşfedildi. Deney düzeneği oldukça basitti: İki şalter ile açık ya da kapalı olan bir ışık. Jenkins ve Ward, ışık ile şalterin ne oranda birbirlerine bağlı olduğunu ayarlayabiliyordu. Lambanın tamamen tesadüfen açılıp kapandığı durumlarda bile denekler şaltere basarak ışığı bir şekilde etkileyebileceklerinden eminlerdi.

Amerikalı bir bilimci, denekleri bir ses odasına kapatıp, denekler işaret verene dek ses düzeyini sürekli yükselterek akustik acı algısını araştırdı.

Birbirinin tıpatıp aynısı iki ses odası, A ve B kullanıldı. Aralarındaki tek fark, B odasında duvarda kırmızı bir panik düğmesi bulunmasıydı. Sonuç neydi? B odasındaki insanlar belirgin şekilde daha fazla gürültüye tahammül ediyorlardı. Komik olan, bu düğmenin aslında çalışmadığıydı. Acı eşiğini yükseltmek için yanılsama yetiyordu. Aleksandr Soljenitsin[4], Viktor Frankl[5] ya da Primo Levi[6] okuduysanız, bu sonuç sizin için şaşırtıcı olmasa gerek. Kaderlerini azıcık da olsa etkileyebilme yanılsaması bu mahkûmların günbegün hayatta kalmalarını sağladı.

New York, Manhattan'da yaya olarak karşıdan karşıya geçmek isteyen ve trafik ışıklarının düğmesine basan yayalar işlevsiz bir düğmeye basar. Peki o düğme neden vardır? Yayaları trafik sinyalizasyonunu etkileyebileceklerine inandırmak için. Kanıtlandığı üzere, insanlar böylece bekleme sürelerine daha kolay tahammül ederler. Aynı şey asansörlerdeki kapı-açma, kapı-kapama düğmeleri için de geçerlidir; bu düğmelerin asansörle bağlantısı yoktur. Bilim bunlara plasebo-düğmeleri adını veriyor. Büyük açık alanlardan oluşan ofislerin ısı kontrolü için de aynı şey geçerlidir: Kimilerine içerisi fazla sıcak, kimilerin fazla soğuk gelir. Zeki teknisyenler, her kata sahte bir ısı kontrol düğmesi koyarak kontrol yanılsamasından faydalanır. Böylece şikâyetler belirgin şekilde azalır.

Merkez bankaları ve maliye bakanları, tümden plasebo-tuşlarından oluşan klavyeleri müzik aleti çalarmışçasına kullanır. O düğmelerin çalışmadığını 20'li yıllardan beri Japonya'da ve son zamanlarda da Amerika'da görüyoruz. Yine de ekonomiyi yönlendirenlere bu yanılsamayı bırakırız, onlar da bize. Dünya ekonomisinin temelden kontrol edilemez bir sistem olduğunu kendimize itiraf etmek bütün taraflar için tahammül edilemez olurdu.

Peki ya siz? Hayatınız kontrolünüzde mi? Büyük ihtimalle düşündüğünüzden daha az. Kendinizi soğukkanlı bir Marcus Aurelius[7] sanmayın. Ondansa kırmızı kepli adamsınız. Bu yüzden, gerçekten kontrol edebildiğiniz birkaç şeye odaklanın –ve bunların da en önemlilerine. Diğer her şeyi bırakın olsun.

4 Aleksandr Soljenitsin: (1918-2008) Rus yazar. II. Dünya Savaşı sırasında cepheden yazdığı Stalin karşıtı mektuplar nedeniyle sekiz yıl hapis cezasına çarptırıldı. Ardından üç yıllığına siyasi tutuklular için özel bir kampa gönderilip sonra da "persona non grata" (istenmeyen kişi) ilan edilerek sürgüne

yollandı. 1970’de Nobel Edebiyat Ödülü’ne layık görüldü. Bu ödülün kendisine siyasi nedenlerle verildiği gerekçesiyle 1974’te Sovyet vatandaşlığından çıkarıldı. 1991 yılında vatandaşlık hakları geri verildi. (Ç.N.)

5 Viktor E. Frankl: (1905-1997) Avusturyalı nörolog ve psikiyatr. 1942’de karısı ve anne babasıyla birlikte Theresienstadt’a ardından Ausschwitz toplama kampına gönderildi. Babası Theresienstadt’ta, annesi Auschwitz’te gaz odasında öldürüldü. Karısı Bergen-Belsen toplama kampında yaşamını kaybetti. Toplama kampından sağ kurtulan az sayıda insandan biri olan Frankl, 1945’te Viyana’ya döndü ve Viyana Nöroloji Polikliniği’nin başına geçti. Logoterapinin yaratıcısıdır. Varoluş analizi (Psikoterapinin Üçüncü Viyana Okulu) olarak da adlandırılan bu yaklaşım, yaşamda bir anlam bulma çabasının insan yaşamındaki temel itici güç olduğu inancına dayanır. İlk kez 1946 yılında yayınlanan *Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager* (*İnsanın anlam arayışı*) adlı kitabı günümüze kadar 12 milyondan fazla satmıştır. (Ç.N.)

6 Primo Levi: (1919-1987) İtalyan yazar ve kimyager. Antifaşist direniş Resistenza’nın üyesi olarak 1943’te yakalandı ve önce Fossoli ardından Auschwitz toplama kampına gönderildi. 1945’te özgürlüğüne kavuştuktan sonra Auschwitz’teki tecrübelerini yazmaya başladı. Otobiyografik eserlerinin ilki *Se Questo e un Uomo / Bunlar da mı insan* 1947 yılında yayınlandı. Levi, 1987’de intihar ederek yaşamına son verdi. (Ç.N.)

7 Marcus Aurelius: (121-180) Roma İmparatoru. İmparatorluğun veba, kıtlık, barbar saldırıları ile sarsıldığı bir dönemde idareyi ele alan ve 19 yıl boyunca sergilediği basiretli yönetimle Roma İmparatorluğu’na altın çağını yaşatan, felsefi yaklaşımlarıyla da tanınan imparator. (Ç.N.)

TEŞVİK HASSASİYETİ

Avukatınızla harcadığı emeğe göre bir ücret anlaşması neden yapmamalısınız?

Hanoi'deki Fransız sömürgeci yöneticiler bir yasa çıkarmışlardı: Teslim edilen her ölü sıçan için para ödüyorlardı. Bu şekilde sıçan istilasının üstesinden gelmek niyetindeydiler. Çıkarılan yasa insanların sıçan yetiştirmesine yol açtı.

1947'de Ölü Deniz parşömenleri keşfedildiğinde, arkeologlar her yeni elyazmasını getiren için bir ödül koydular. Sonuç, sayının fazlalaştırılması için parşömenlerin yırtılıp bölünmesi oldu. Aynı şey, dinozor kemiği getirenlere ödül vaat edildiğinde, 19. yüzyılda Çin'de yaşandı. Çiftçiler tam olarak korunmuş kemikleri topraktan çıkardılar, parçalayıp para kazandılar.

Bir şirketin denetim kurulu hedefe ulaşıldığında yönetime prim ödeyeceğini vaat etti. Peki ne oldu? Yöneticiler, şirketi kâr getirecek şekilde yönetmek yerine düşük hedefler belirlemek için çaba harcadı.

Bunlar *teşvik hassasiyetinin* örnekleridir. Her şeyden önce basit bir olguyu tarif eder: İnsanlar teşvik sistemlerine cevap verir. Şaşılacak bir şey değil. İnsanlar yararlarına olan şeyleri yapar. Hayret verici olan bu olgunun iki yan unsurudur: Birincisi, işin içine teşvik girince ya da teşvik değişince insanların davranışlarını ne kadar çabuk ve köklü şekilde değiştirdikleridir. İkincisi ise, insanların teşvike cevap verseler de teşvikin arkasındaki amaçlara kayıtsız kalmalarıdır.

Başarılı teşvik sistemleri amaç ile teşvikin örtüşmesini sağlar. Örneğin, Eski Roma'da bir köprünün mühendisi köprü açılırken köprü kemerinin altında durmak zorundaydı. Köprüyü yeterince sağlam yapmak için oldukça iyi bir isteklendirme yöntemi. Öte yandan, başarısız teşvik sistemleri amaçtan şaşar, hatta amacı saptırırlar. Bu şekilde, örneğin bir kitabın sansürü o kitabın içeriğini haydi haydi ortaya döker. Ya da gerçekleşen kredi anlaşmalarına göre ücret alan banka görevlilerinin berbat bir kredi portföyü birikecektir.

İnsanlarla kuruluşlar arasındaki hareketi etkilemek mi istiyorsunuz? O zaman değerler ve vizyondan bahsedebilir, mantığa hitap edebilirsiniz. Ama teşvik üzerinden gitmek hep daha kolaydır. Teşvikin hep maddi olması da gerekmez. Okul notlarından, Nobel ödüllerinden, gelecek hayatta özel muameleye kadar her şey olabilir.

Zihinsel özürlü olmayan ve çoğunluğu soylu olan insanların Ortaçağ'da atlarına atlayıp Haçlı Seferleri'ne neden katıldığını kendime uzun zaman sordum. At üzerinde Kudüs'e zorlu yolculuk en azından altı ay sürüyor ve düşman bölgelerden geçiyordu. Katılanlar bütün bunları biliyordu. Bu kumar niyeydi öyleyse? Teşvik sistemi meselesi. Hayatta kalıp geri dönebilirlerse, savaş ganimetlerini alıkoyabileceklerdi. Ölürlerse de doğrudan şehit olarak öteki dünyaya gideceklerdi –şehit olmanın sağladığı bütün imtiyazlarla. İki şekilde de kazançlı çıkıyorlardı.

Avukat, mimar, danışman, muhasebeci ya da sürücü kursu öğretmenleriyle harcadıkları emek ve zaman doğrultusunda ödeme yapmak üzere anlaşmak enayiliktir. Bu yüzden her şeyden önce sabit bir ücrette anlaşın. Sizi mümkün olduğu kadar kapsamlı tedavi ve belki de ameliyat etmek uzman bir doktorun her zaman yararına olacaktır –gerekli olmasa bile. Yatırım danışmanları size satış komisyonu aldıkları ürünleri "tavsiye" edeceklerdir. Girişimcilerin ve yatırım bankacılarının iş planları beş para etmez, çünkü bu insanların işlemlerden doğrudan çıkarları vardır. Eski bir Alman atasözü şöyle der: "Saçının kesilme vakti gelip gelmediğini hiçbir zaman bir berbere sorma."

Sonuç: *Teşvik hassasiyetine* karşı tetikte olun. Bir insanın ya da kuruluşun tavrı sizi şaşırttığında, arkasında nasıl bir teşvik sistemi olduğunu sorun kendinize. Davranışların % 90'ını bu şekilde açıklayabileceğinize dair size güvence veririm. Tutku, ruhsal zayıflıklar, psikolojik bozukluklar ya da hainlik olsa olsa %10'u eder.

Yatırımcı Charlie Munger balıkçılık malzemeleri satan bir dükkâna girmiş. Raflardan birinin önünde durmuş ve göze batan derecede parıltılı bir olta yemini eline alıp dükkân sahibine sormuş: "Söylesene, balıklar böyle bir şeyi seviyor mu gerçekten?" Dükkân sahibi gülümsemiş, "Charlie, biz balıklara satış yapmıyoruz."

ORTALAMAYA GERİLEME

Doktorların, danışmanların, koçların ve psikoterapistlerin şüpheli başarıları...

Adamın sırt ağrıları bir azalıyor bir azıyordu. Kendisini genç bir ceylan gibi hissettiği günler de oluyordu, neredeyse hareket bile edemediği günler de. Durum böyle olduğunda –ne mutlu ki bu günler çok sık yaşanmıyordu– karısı onu kiropraktik uzmanına götürüyordu. Ertesi gün kendisini hep daha iyi hissediyor, gittiği terapisti herkese tavsiye ediyordu.

Daha genç ve hatırı sayılır bir golf handikapına sahip (ortalamada 12) başka bir adam, benzer şekilde büyük sözlerle golf hocasını övüyordu. Ne zaman berbat oynamaya başlasa profesyonel golfçudan birkaç saat ders alıyor ve bir sonraki seferde vuruşları acayip düzeliyordu.

Tanınmış bir bankada yatırım danışmanı bir diğeri, bir tür yağmur dansı icat etmişti; bunu, borsadaki performansı koyu kırmızı bölgelere düştüğünde tuvalette yapıyordu. Kendisini o an ne kadar saçma bir halde bulsa da, bu dans ona gerekli görünüyordu: Borsadaki başarısı dans sonrasında kanıtlanabilir şekilde düzeliyordu. Bu üç adamın ortak noktası yanlış sonuç çıkarmalarıydı: *Ortalamaya gerileme yanılgısı*.

Diyelim ki yaşadığınız bölgede soğuk hava şu an ölçülen en düşük değerlere ulaştı. Büyük olasılıkla hava ileriki günlerde ısınacak, mevsim normallerine doğru yükselecektir. Aynı şey aşırı sıcaklar, kuraklık ve yağmur dönemleri için de geçerli. Hava olayları ortalama değerlerin altında ve üstünde olacak şekilde dalgalanır. Aynı şey kronik ağrılar, golf handikapları, borsa performansları, aşkta şans, kişisel huzur, mesleki başarılar, sınav notları için de geçerli. Uzun lafın kısası, sırt ağrıları işin içinde kiropratik uzmanı olmasa da büyük ihtimalle azalırdı. Golf handikapı ek ders almadan da dalgalanıp tekrar 12’ye otururdu. Ve yatırım danışmanının başarısı “yağmur dansı” olmadan da ortalamaya doğru çıkış gösterirdi.

Aşırı hareketler daha az aşırı hareketlerle yer değiştirir. Son üç yılın en başarılı hisse senedi gelecek üç yılın en başarılı hisse senedi olacak değil. Birçok sporcu, gazetelerin ana sayfalarına çıktıklarında bu yüzden korkar: Gayriihtiyari de olsa bir sonraki karşılaşmada aynı rekor başarıları gösteremeyeceklerini sezerler –elbette bunun ana sayfayla alakası yoktur; sebebi, başarılarının doğal dalgalanmasıdır.

İşletmesindeki çalışanların motivasyonunu arttırmak isteyen bir bölüm şefini örnek alalım. Bunun için, çalışanlarının en düşük motivasyona sahip % 3'ünü bir motivasyon kursuna yolluyor. Sonuç ne olur? Bir sonraki sefer motivasyon değerlerini topladığında bu kişiler artık en alt %3'e dahil olmayacaktır –onların yerine başkaları o alanda olacaktır. Kurs işe yaradı mı? Söylemesi zor, çünkü bu insanların berbat motivasyonu eğitim olmadan da onların kişisel ortalamasına gelecekti. Depresyon nedeniyle hastaneye yatırılan hastalarda da durum benzerdir. Genellikle hastaneden ayrıldıklarında daha az depresif durumda olurlar. Ancak hastanede yatmalarının tamamen faydasız olması da gayet mümkündür.

Bir örnek daha: Boston'da en kötü sınav derecelerine sahip olan okullar masraflı bir destek programına tabi tutuldu. Ertesi yıl bu okullar artık en alt seviyelerde değildi –devlet denetim merciinin *ortalamaya doğru doğal gerilemeye* değil destek programına atfettiği bir düzelmeydi.

Ortalamaya gerilemeyi göz ardı etmek feci sonuçlar doğurabilir: Örneğin öğretmenler (ya da idareciler) böylece cezanın övgüden daha etkili olduğu fikrine varır. En iyi sınav sonuçlarını elde eden öğrenciler övgü alır. En kötü notları alanlar ise ayıplanır. Bir sonraki sınavda büyük olasılıkla başka öğrenciler –sırf rastlantı hesabına dayanarak– en üst ve en alt sıralarda olacaktır. Bunun üzerine öğretmen şu sonuca varır: Ceza işe yarar, övgü zarar verir. Bu yanlış bir sonuçtur.

Sonuç: "Hastaydım, doktora gittim, şimdi sağlıklıyım, yani doktorun faydası oldu" ya da "şirket kötü bir yıl geçirdi, bir danışman aldık, şimdi durum normal" gibi cümleler duyarsanız, işin içinde *ortalamaya gerileme yanılgısı* olabilir.

KAMUSAL MÜLKİYET TRAJEDİSİ

Akıllı insanlar akla neden başvurmaz?

Bir şehrin bütün çiftçilerinin kullanabileceği yemyeşil bir arazi düşünün. Beklenen, her bir çiftçinin mümkün olduğu kadar çok ineğini otlatmak için bu çayıra göndermesidir. Kaçak avlanıldığı ve hastalıklar çıktığı sürece, yani ineklerin sayısı belirli bir sayıyı aşmadıkça, dolayısıyla arazi sömürülmediği takdirde bu işler. Durum böyle değilse, o güzel kamusal mülkiyet fikri trajediye dönüşür. Mantıklı bir insan olarak her çiftçi kazancını en üst düzeye taşımaya çalışır. Kendine şunu sorar: “Kamusal alana bir inek daha gönderirsem *benim* bundan çıkarım ne olur?” Çiftçi için bir ineklik ilave çıkar söz konusudur, yani “+1”. Fazladan bir inekle arazinin otlak olarak fazlasıyla kullanımının dezavantajını herkes birlikte taşır. Böylece bu sebeple oluşan kayıp her bir çiftçi için “-1”in çok küçük bir kısmıdır. Bu bakış açısıyla otlağa fazladan bir hayvan daha yollamak mantıklıdır. Sonra bir hayvan daha. Ardından bir tane daha. Kamusal mülkiyet çökene dek.

Kamusal mülkiyet trajedisi sıradan bir durumdur. Yanlışın büyüklüğü bunun eğitim, bilgilendirme, tanıtım kampanyaları, “sosyal hislerimize” seslenme, papalık fetvaları ya da pop yıldızlarının öğütleriyle ortadan kaldırılabileceğini düşünmektir. Ortadan kalkmaz. Kamusal mülkiyet sorununu gerçekten çözmek isteyenler için iki seçenek vardır: Özelleştirme ya da işletme. Daha açık ifade edersek, yeşil çayırlar birilerinin ellerine teslim edilir ya da çayıra giriş belirli kurallara göre düzenlenir. Amerikalı biyolog Garrett Hardin’e göre diğer her şey yıkıma sebep olur. İşletme, örneğin bir devletin kurallar koyması anlamına gelebilir: Belki kullanım bedeli konur, belki kullanım süresi sınırlanır, belki de önceliğin kimde olacağı göz rengine göre (çiftçinin ya da ineğin) belirlenir.

Özelleştirme daha kolay bir çözümdür, ama işletme de savunulabilir. İkisi de bize neden bu kadar zor geliyor? Neden kamusal mülkiyet fikrinden bir türlü vazgeçemiyoruz? Evrim bizi bu sosyal ikileme karşı hazırlamadığı

için. Bunun iki sebebi var. Birincisi, neredeyse bütün insanlık tarihi boyunca sınırsız kaynaklar kullanımımıza açıktı. İkincisi, 10.000 yıl öncesinde kadar yaklaşık 50 kişilik gruplar halinde yaşıyorduk. Herkes herkesi tanırdı. Biri kendi çıkarlarını gözetip topluluğu kullandığında bu hemen fark edilir, intikamı alınır ve cezaların en ağırına çarptırılırdı: İsmin lekelenmesi. Küçük gruplarda utanç yaptırımı bugün bile işe yarar: Bir partide arkadaşımın buzdolabını silip süpürmekten sakınırım, oysa dolabın yanında bir bekçi yoktur. Fakat bu yaptırım anonim bir toplulukta artık rol oynamaz.

Her nerede çıkar bireylere ama maliyet topluluğa aitse, *kamusal mülkiyet trajedisi* pusuya yatmış bekliyordur: CO_2 salımı, orman tahribatı, su kirliliği, aşırı sulama, radyo frekanslarının aşırı kullanımı, umumi tuvaletler, uzay çöpü, batmalarına izin verilmeyecek kadar büyük bankalar. Ama bu çıkarcı davranışın tamamen ahlak dışı olduğu anlamına gelmez. Çayıra fazladan bir inek daha yollayan çiftçi canavar değildir. Trajedi, grup büyüklüğü yaklaşık 100 insanı geçtiğinde ve sistemlerin yenilenme kapasitesinin sınırlarına gelindiğinde oluşan bir etki sadece. Bu konuyla giderek artan bir şekilde karşılaşacağımızı görmek için çok zeki olmaya gerek yok.

Aslında *kamusal mülkiyet trajedisi* Adam Smith’in “görünmez el”inin karşıtı. Bazı durumlarda piyasanın görünmez eli en uygun duruma yönlendirmiyor –tam tersine.

Elbette, davranışlarının insanlık ve ekosistem üzerindeki etkilerini titizlikle dikkate alan insanlar var. Fakat bu tür bir kişisel sorumluluğa umut bağlayan her türlü politika budalalık olur. İnsanların ahlaki mantıkla davranacaklarını hesaba katamayız. Ne güzel söylemişti Upton Sinclair: “Geliri, bir şeyi anlamamaya bağlı olan insanın o şeyi anlamasını sağlamak zordur.”

Uzun lafın kısası, sadece adı geçen o iki çözüm sözkonusu: Özelleştirme ya da işletme. Özelleştirilmesi mümkün olmayan şeyleri –ozon tabakası, denizler, uyduların yörüngeleri– işletmek gerekir.

SONUÇ ÖNYARGISI

Bir kararı asla sonuca göre değerlendirmeyin!

Ufak bir düşünce deneyi: Varsayalım ki, bir milyon maymun borsada oynuyor. Deli gibi ve elbette tamamen rastlantısal olarak hisse senedi alıp satıyorlar. Ne olur? Bir yıl sonra maymunların yaklaşık yarısı hisse senetleriyle kâr, diğer yarısı da zarar eder. İkinci yılda da maymunların yarısı toplamda kâr, diğer yarısı da zarar edecektir. Bu böyle devam eder. 10 yıl sonra hisse senetlerini hep doğru değerlendiren yaklaşık 10.000 maymun olacak, 20 yıl sonra ise geriye hep doğru yatırımları yapmış tek bir maymun kalacak, o da milyarder olacaktır. Ona "başarılı maymun" adını verelim.

Medya buna nasıl tepki verir? Hayvanın üzerine üşüşüp "başarısının reçetesini" ortaya çıkarmaya çalışacak ve aradığını bulacaktır: Belki başarılı maymun diğerlerinden daha fazla muz yiyordur, belki kafesin farklı bir köşesinde oturuyordur, belki dalda tepetaklak sallanıyor ya da bitlerini ayıklarken uzun uzun düşüncelere dalıyordur. Bir başarı reçetesi olması lazım, değil mi? Yoksa bu kadar müthiş bir performansı nasıl gösterir ki? 20 yıl boyunca hep doğru tahminde bulunan biri kara cahil bir maymun olabilir mi? Mümkün değil!

Maymun hikâyesi *sonuç önyargısını* gösteriyor: Kararları o zamanki karar sürecinden değil sonuçtan yola çıkarak değerlendirme eğilimimiz. Bu düşünce hatası *tarihçi hatası* olarak da bilinir. Tipik bir örneği, Japonlar'ın Pearl Harbor'a saldırısıdır. Askeri üssün boşaltılması gerekir miydi, gerekmez miydi? Bugünkü bakış açımızla elbette gerekirdi, çünkü bir saldırının eşiğinde olunduğuna dair bir sürü ipucu vardı. Fakat bu işaretler ancak şimdi geriye dönüp bakılınca bu kadar net gözüküyor. O zamanlar, 1941'de bir sürü çelişkili ipucu vardı. Bazıları saldırının geleceğine işaretti, bazıları değildi. Kararın kalitesini (üssün boşaltılması ya da boşaltılmaması) değerlendirebilmek için kendimizi o zamanki bilgi durumunda düşünmek ve sonradan edindiğimiz bütün bilgileri (her şeyden önce Pearl Harbor'ın gerçekten saldırıya uğradığı bilgisini) süzüp çıkarmamız gerekir.

Başka bir düşünce deneyi yapalım. Üç kalp cerrahının başarısını değerlendireceksiniz. Bunun için her bir cerraha beş zorlu ameliyat yaptırıyorsunuz. Yıllar içinde bu müdahalelerin ölümle sonuçlanma oranı % 20 civarına oturmuş durumda. Kesin sonuç ise şöyle: Cerrah A'nın ameliyatlarında beş hastadan hiçbiri ölmüyor. Cerrah B'nin ameliyatlarında bir, Cerrah C'nin ise iki hastası ölüyor. Cerrah A, B ve C'nin başarısını nasıl değerlendirirsiniz? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, Cerrah A'yı en iyi, B'yi ikinci iyi, C'yi de en kötü cerrah olarak tanımlarsınız. Ve böylece tam da *sonuç önyargısının* tuzağına düşmüş olursunuz. Neden olduğunu tahmin etmişsinizdir: Örnekleme çok küçük ve sonuç aynı oranda anlamsız. Peki, bu üç cerrahı nasıl değerlendirebilirsiniz? Cerrahlar hakkında gerçekten bir karar verebilmeniz için onların yaptığı işten anlamak ve ameliyatların hazırlığını birebir gözlemlemeniz gerekir. Yani işin doğrusu sonucu değil süreci değerlendirmektir. Ya da ikinci seçenek olarak çok daha büyük bir örnekleme kullanabilirsiniz: 100 ya da 1000 ameliyat. Küçük örneklemelerle ilgili soruna başka bir bölümde değineceğiz. Şimdilik şunu anlamak yeterli: Ortalama bir cerrahın elinde % 33 olasılıkla kimse ölmez, % 41 olasılıkla bir, % 20 olasılıkla da iki hasta ölür. O üç cerrahı bu sonuçlara göre değerlendirmek ihmalkârlık olacağı gibi etik de olmaz.

Sonuç: Bir kararı asla sonucundan yola çıkarak değerlendirmeyin. Kötü bir sonuç illa kötü bir karar verildiği anlamına gelmez –ve bunun tersi de geçerlidir. Yani yanlış olduğu ortaya çıkmış bir kararla boğuşmak ya da belki tamamen tesadüf eseri başarıya götüren bir karar nedeniyle kendi sırtınızı sıvazlamak yerine, *neden* o şekilde karar verdiğinizi tekrar gözden geçirin. Karşınıza mantıklı ve makul sebepler mi çıkıyor? O zaman bir dahaki sefere aynı şekilde davranmanızda fayda var. Son sefer şansınız yaver gitmese bile…

SEÇENEK İKİLEMİ

Çok aslında neden azdır?

Kız kardeşim ve eşi kaba inşaatı bitmiş bir ev satın aldılar. O günden beri birbirimizle normal konuşamıyoruz. İki aydır tek mevzu banyonun fayansları. Seçenekler seramik, granit, mermer, metal, suni taş, ahşap, cam ve laminatın her türlü şekli. Kardeşimi böylesine bir ızdırap içinde neredeyse hiç görmemiştim. “Seçenekler çok fazla!” diyip ellerini başının üzerinde kavuşturuyor ve tekrar daimi refakatçisi olan desen kataloğuna gömülüyor.

Saydım ve sordum. Mahallemdeki market 48 çeşit yoğurt, 134 çeşit kırmızı şarap, 64 çeşit temizlik ürünü, toplamda 30.000 farklı ürün sunuyor. İnternet kitabevi Amazon’da iki milyon kitap satışta. Günümüzün insanı için 500 psikolojik hastalık türü, binlerce farklı meslek, 5.000 tatil rotası ve sayısız hayat tarzı mümkün. Daha fazla seçenek hiç olmamıştı.

Ben çocukken üç çeşit yoğurt vardı. Üç televizyon kanalı, iki kilise, iki çeşit peynir (baharatlı ve baharatsız), bir çeşit balık (alabalık) ve tek bir tür telefon cihazı -bunu da posta idaresi verirdi. Üzerinde çevirmeli numaralar olan o kapkara kutu telefonla görüşmekten başka işe yaramazdı ve o zamanlar bu tamamen yeterliydi. Bugün bir cep telefonu mağazasına girdiğinizde modeller ve tarifelerden oluşan çığın altında boğulma tehlikesiyle karşı karşıya kalıyorsunuz.

Ama yine de seçenekler ilerlemenin çıtası. Seçenekler, bizi planlı ekonomiden ve taş devrinden farklı kılan şey. Evet, seçenekler bizi mutlu ediyor. Ancak bir sınır var ve bu sınırın ötesinde seçenek yaşam kalitemizi yok ediyor. Bunun tabiri *seçenek ikilemi*.

Amerikalı psikolog Barry Schwartz, *The Paradox of Choice / Bolluk Paradoksu* adlı kitabında bunun sebebini açıklıyor. Üç neden var. Birincisi, fazla seçenek içsel bir kötürümleşmeye sebep oluyor. Bir süpermarket müşterilerinin denemesi için 24 farklı reçel koydu. Müşteriler istedikleri gibi tadabilir ve ürünleri indirimli olarak satın alabilirlerdi. Ertesi gün

süpermarket aynı deneyi yalnızca altı çeşitle yaptı. Sonuç neydi? İlk güne kıyasla 10 kat fazla reçel satıldı. Neden? Fazla seçenek olduğunda karar veremeyen müşteri hiçbir şey almıyor. Bu deney farklı ürünlerle defalarca tekrarlandı, sonuç hep aynıydı.

İkincisi, fazla seçenek daha kötü kararlara neden oluyor. Gençlere eşlerinin en önemli özelliklerini sorduğunuzda hepsi bütün saygıdeğer özellikleri sayıyor: Zekâ, oturup kalkmayı bilmek, iyi kalpli olmak, dinlemeyi bilmek, espriden anlamak ve fiziksel çekicilik. Ama bu kriterler seçim yaparken gerçekten göz önünde bulunduruluyor mu? Eskiden orta büyüklükte bir köyde bir delikanlı için aynı yaşta yaklaşık 20 potansiyel eş vardı, delikanlı kızları en azından okuldan tanır ve nasıl insanlar olduklarını kestirebilirdi. Şimdi internetten tanışma çağında ise herkes için milyonlarca potansiyel eş var. Seçenek baskısı o kadar yüksek ki, erkek beyni karmaşıklığı tek bir kritere indirgiyor –ve bu da ampirik olarak kanıtlandığı şekliyle “fiziksel çekicilik”. Bu seçme usulünün sonuçlarını belki de kendi tecrübelerinizden biliyorsunuzdur.

Üçüncüsü, fazla seçenek memnuniyetsizliğe yol açıyor. 200 seçenek arasından en doğru seçimi yaptığınızdan nasıl emin olabilirsiniz ki? Cevap: Olamazsınız. Seçenek ne kadar çoksa seçiminizden o derece güvensiz ve dolayısıyla memnuniyetsiz olursunuz.

Peki ne yapmalı? Var olan seçenekleri gözden geçirmeden önce ne istediğinizi dikkatlice düşünün. Kriterlerinizi kâğıda dökün ve onlara mutlaka sadık kalın. Ve mükemmel seçimi yapamayacağınızı asla unutmayın. Seçenekler seli düşünüldüğünde en doğru kararı vermek mantıkdışı bir mükemmeliyetçiliktir. “İyi bir çözüme” razı olun. Evet, konu eşiniz olduğunda da. Sizin için sadece en iyisi mi yeterince iyi? Sınırsız seçenekler çağında tam tersi geçerli aslında: “Yeterli” olan en iyisi (elbette sizin ve benim durumum istisnadır)!

SEVİLME YANILGISI

Sevilmek istediğiniz için mantıksız davranırsınız...

Kevin iki kasa kaliteli Margaux şarabı almış. Şarap, hele Bordeaux şarabı nadiren içer. Ama satıcı kadın ona çok sempatik gelmiş, bayağı ya da baştan çıkarıcı değil, sadece sempatik. Şarabı o yüzden satın almış.

Joe Girard dünyanın en başarılı araba satıcısı sayılır. Başarısının sırrı şudur: “Hiçbir şey müşteriyi onu gerçekten sevdiğinize inandırmanız kadar işe yaramaz.” Öldürücü silahı ise bütün yeni ve eski müşterilerine her ay yolladığı minik kartlar. Üzerinde tek bir cümle yazıyor: “Sizi seviyorum.”

Sevilme yanılgısını anlamamak için ahmak olmak gerekir, fakat yine de tekrar tekrar aynı tuzağa düşeriz. Bu yanılgı şu anlama gelir: Biri bizim için ne kadar sempatikse, bu insandan bir şey satın almaya ya da ona yardım etmeye o derece eğilimli oluruz. Geriye tek bir soru kalıyor: Sempatik ne demek? Bilim buna cevaben bir dizi etken sunuyor. Bir insan bizim için sempatiktir, eğer: A) Dış görünümü çekiciyse; B) Köken, kişilik ve ilgi alanları açısından bize benziyorsa; C) Bizi sempatik buluyorsa. Sıralama bu şekilde. Reklamlar cazibeli insanlarla dolu. Çirkin insanlar sevimsiz görünür. Bu yüzden reklam aracı olarak işe yaramazlar (bkz A). Süper cazibeli insanların yanı sıra reklamlar “senin benim gibi insanları” da kullanır (bkz B) –benzer dış görünüş, lehçe, köken. Uzun lafın kısası, ne kadar benzerse o kadar iyi. Ve reklamların iltifatlar yağdırdığı da az rastlanır bir şey değildir –“çünkü siz buna değersiniz”. Burada da C etkeni devreye girer: Kim bizi sempatik bulduğunun sinyallerini verirse, biz de onu sempatik bulmaya meylederiz. İltifatlar mucizeler yaratır, külliyen yalan olsalar bile…

Aynalama standart satış tekniklerinden biridir. Bu sırada satıcı karşısındakinin el hareketlerini, konuşmasını ve yüz hareketlerini kopyalamaya çalışır. Alıcı yavaş ve alçak sesle konuşuyor, arada alnını kaşıyorsa, satıcının aynı şekilde yavaş ve alçak sesle konuşması, zaman

zaman alnını kaşıması faydalı olur. Bu onu alıcının gözünde sempatik gösterir ve böylece satışın gerçekleşme olasılığı artar.

Çokdüzeyli pazarlama adı verilen, tanıdıklar üzerinden zincirleme yapılan satışın işlemesinin sebebi *sevilme yanılgısıdır*. Süpermarkette mükemmel kalitede plastik kapların fiyatı dörtte biriyken Tupperware marka kapların yıllık cirosu iki milyar dolar. Neden? Tupperware partilerini düzenleyen kız arkadaşlar sempati şartlarını eksiksiz yerine getirir de ondan.

Yardım kuruluşları da *sevilme yanılgısını* kullanır. Kampanyalarında neredeyse istisnasız sempatik çocuklar ve kadınlar gösterirler. Afişlerde karanlık bakışlı, yaralı bir gerilla savaşçısı asla görmezsiniz –oysa belki o da sizin yardımınızı hak ediyordur. Hatta doğayı koruma örgütleri de *sevilme yanılgısına* bel bağlar. Dünya Doğayı Koruma Vakfı WWF’nin örümceklerle, solucanlarla, yosunlarla ya da bakterilerle tanıtım yaptığı bir broşür gördünüz mü hiç? Belki onlar da pandalar, goriller, koalalar ve foklar kadar tehlike altındadır –ve ekosistem için daha önemlidirler. Ama onlar için bir şey hissetmeyiz. Bir hayvan, ne kadar insansı bakıyorsa bizim için o kadar sempatiktir. Ölümden gelen sinek adıyla bilinen, Orta Avrupa thyreophora cynophila sineğinin nesli tükenmiş. E, yazık.

Siyasetçiler *sevilme yanılgısını* bir keman virtüözünün becerisiyle uygular. Karşılarındaki topluluğa göre farklı ortak paydaların altını çizerler. Bazen yerleşim yeri vurgulanır, bazen sosyal köken, bazen de ekonomik ilgi alanı. Ve gönül hep okşanır. Her bir kişi vazgeçilmez olduğu hissine kapılmalıdır: “Oyunuz önemli!” Elbette, ama çok az önemli.

Yağ pompası satış temsilcisi olan bir arkadaşım Rusya’daki bir boru hattı için onlarca milyonluk bir satışı nasıl gerçekleştirdiğini anlattı. “Rüşvet mi? diye sordum. Hayır anlamında başını salladı. “Sohbet ediyorduk, birden konu yelkenciliğe geldi. Bir baktık ki ikimiz de –alıcı da ben de– 470 sınıfı yelkenli hayranıymışız. O andan itibaren ona sempatik geldim, beni arkadaşı olarak kabul etti. Böylece anlaşma tamamdı. Sempati rüşvetten daha iyi işliyor.” Sonuç: Bir anlaşmayı her zaman satıcıdan bağımsız olarak değerlendirmelisiniz. Onu yok sayın; hatta daha iyisi, onu sevimsiz hayal edin.

SAHİPLİK ETKİSİ

Bir şeylere sıkı sıkıya tutunmayın...

BMW marka araba, ikinci el araba galerisinin park yerinde pırıl pırıl parlıyordu. Gerçi bayağı yol yapmıştı ama kusursuz gibiydi. Sadece, 50 bin euro’luk fiyatıyla benim için çok pahalıydı. İkinci el arabalardan az çok anlarım; bu araba bence en fazla 40 bin ederdi. Ama satıcı kabul etmiyordu. Bir hafta sonra beni arayıp arabayı 40 bine alabileceğimi söylediğinde hemen davrandım. Ertesi gün bir benzin istasyonuna uğradım. Benzin istasayonunun sahibi arabama 53 bin euro nakit teklif etti. Teşekkür ederek reddettim. Ancak eve dönerken davranışımın ne kadar akıldışı olduğunu fark ettim. Gözümde en fazla 40 bin değerinde olan bir şeye, artık benim olduğu için 53 binden fazla değer biçmiştim –yoksa arabayı hemen oracıkta satmam gerekirdi. Bunun temelinde yatan düşünce hatası *sahiplik etkisidir*. Sahip olduğumuz şeyleri sahip olmadıklarımızdan daha değerli olarak algılarız. Farklı ifade edecek olursak bir şeyi satarken o şeyi almak istediğimizde ödemeye hazır olduğumuzdan fazla para talep ederiz.

Psikolog Dan Ariely şöyle bir deney gerçekleştirdi: Üniversitedeki öğrencilerine önemli bir basketbol maçı için bilet hediye etti, kimlerin bilet kazandığını da kurayla belirledi. Sonra kuradan eli boş çıkan öğrencilerine bir bilet için ne kadar ödemeye hazır olduklarını sordu. Öğrencilerin çoğu 170 dolar ödemeye razı olduğunu belirtti. Ardından, Ariely bilet kazananlara biletlerini kaç paraya satmaya rıza göstereceklerini sordu. Ortalama fiyat 2.400 dolardı. Bir şeye sahip olduğumuz gerçeği belli ki o şeye değer katıyor.

Emlak piyasasında *sahiplik etkisi* belirgin şekilde önem kazanır. Satıcı evinin değerini hep piyasadan daha yüksek tahmin eder. Piyasa değerleri evsahibine genellikle adaletsizlik, hatta arsızlık olarak görünür –çünkü evi ile arasında duygusal bir bağ vardır. Bu duygusal bağın yarattığı fiyat farkını da olası alıcının ödemesini ister –ki bu elbette saçmalıktır.

Warren Buffet’ın sağ kolu Charlie Munger, *sahiplik etkisini* kendi deneyimlerinden biliyor. Gençlik yıllarında ona son derece kârlı bir yatırım önerilmiş. Ancak ne yazık ki öncesinde parasını başka yerlere yatırmış, yani elinde nakit kaynak yokmuş. Yeni yatırıma girmek için ortaklıklarından birini satması gerekiyormuş, ama bunu yapmamış. *Sahiplik etkisi* onu engellemiş. Böylece Munger sırf yatırımlarının birinden kopamadığı için beş milyon doları aşan güzel bir kazançtan olmuş.

Bir şeyden kopmak belli ki biriktirmekten daha zor geliyor bize. Bu, evimizi neden ıvır zıvırla doldurduğumuzu gözler önüne sermekten öte, neden pul, saat ya da sanat eseri tutkunlarının elindekileri bu kadar ender değiş tokuş ettiğini ve sattığını da açıklıyor.

Sahiplik etkisi sadece sahip olma durumunu değil şaşırtıcı şekilde neredeyse-sahip olma durumunu da etkiliyor. Christie’s ve Sotheby’s gibi açık arttırma şirketleri bundan ekmek yiyor. Açık arttırma sırasında son ana kadar teklifte bulunan kişi o sanat eserinin (neredeyse) ona ait olduğu hissine kapılıyor. Bu şekilde arzulanan nesne müstakbel alıcı için değer kazanıyor. Birden aslında aklında olan fiyattan daha yüksek bir meblağ ödemeye hazır oluyor. Arttırma yarışından çekilmek –her türlü mantığa aykırı olsa da- kayıp olarak algılanıyor. Bu sebeple, maden işletme hakları ya da mobil telefon frekansları gibi büyük açık arttırmalı satışlarda sıklıkla *kazananın laneti* devreye giriyor: Bir arttırma kazananının ekonomik açıdan kaybeden olduğu ortaya çıkıyor, çünkü o kazanan fazla yüksek bir teklif vermiş oluyor. *Kazananın lanetiyle* ilgili daha detaylı bilgiyi başka bir bölümde bulabilirsiniz.

Bir işe başvurup kabul edilmediğinizde hayalkırıklığına uğramak için sebepleriniz vardır. Son elemeye kadar ulaşmayı başardığınızı bilip ardından red cevabı almak ise daha büyük hayal kırıklığına sebep olur –ama bunun haklı sebepleri yoktur. Çünkü o işi ya alırsınız ya da alamazsınız, diğer hiçbir etkenin rol oynamaması gerekir. Sonuç: Bir şeylere sıkı sıkıya tutunmayın. Sahip olduğunuz şeylere, “evrenin” size geçici olarak emanet ettiği şeyler gözüyle bakın –bütün her şeyi sizden her an geri alabileceği aklınızda olsun.

MUCİZE

Olası olmayan olayların gerekliliği...

1 Mart 1950’de, saat yediyi çeyrek geçe, Nebraska’daki Beatrice şehrinin kilise korosunun 15 üyesi prova yapmak üzere buluşacaktı. Farklı sebeplerden hepsi geç kaldı. Papazın ailesi gecikti, çünkü karısı son anda kızının elbisesini ütülemek zorundaydı. Çiftlerden biri vaktinde gelemedi, çünkü arabalarının motoru çalışmadı. Piyanist aslında herkesten yarım saat önce kiliseye gelmeye niyetliydi ama akşam yemeğinden sonra uyuyakaldı vs. 19:25’te kilise havaya uçtu. Patlama bütün köyden duyuldu. Duvarlar yerlerinden fırladı, çatı olduğu gibi çöktü. Bir mucize gerçekleşmişçesine hayatını kaybeden tek kişi olmadı. İtfaiye şefi patlamayı gaz kaçağına bağladı. Ama koronun üyeleri Tanrı’nın bir işaretine şahit olduklarından emindi. Tanrı’nın parmağı mı, tesadüf mü?

Bir sebepten geçen hafta eski okul arkadaşım Andreas geldi aklıma. Uzun zamandır görüşmüyorduk. Birden telefon çaldı. Arayan işte o, Andreas’tı. “Telepati!” olmalı diye bağırdım heyecana kapılarak. Telepati mi, tesadüf mü?

5 Ekim 1990’da, *San Francisco Examiner* gazetesi, Intel şirketinin rakibi AMD şirketine dava açacağını yazdı. Intel, AMD’nin AM386 adlı bir bilgisayar çipini piyasaya sürmeyi planladığını öğrenmişti ve bu ismin Intel’in 386’sına dayandırıldığı barizdi. İlginç olan Intel’in bunu nasıl öğrendiğiydi: İki şirket de tesadüfen Mike Webb adında birer çalışan işe almıştı. İki Mike Webb de aynı gün California’da aynı otele giriş yaptı. İki adam da otelden tekrar ayrıldığında, otele Mike Webb için bir paket geldi. İçinde AM386 çipiyle ilgili gizli bilgiler içeren bu paket otel tarafından yanlış Mike Webb’e, yani Intel’in Mike Webb’ine yollandı. O da bilgileri hemen Intel’in hukuk bölümüyle paylaştı.

Bu tür hikâyelerin yaşanması ne kadar olasıdır? İsviçreli psikiyatr C. G. Jung bunlarda eşzamanlılık adını verdiği, bilinmeyen bir gücün etkisini görüyordu. Gerçekçi düşünen biri bu tür hikâyelere nasıl yaklaşır?

Mümkünse kâğıt kalem ile. İlk örneği, kilisenin havaya uçmasını ele alalım: Dört olası kombinasyon için dört alan çizin. Birinci alan anlatılan olay: “Koro gecikti ve kilise havaya uçtu.” Ama hâlâ üç farklı kombinasyon olasılığı daha var: “Koro gecikti ve kilise havaya uçmadı”, “Koro gecikmedi ve kilise havaya uçtu” ve “Koro gecikmedi ve kilise havaya uçmadı”. Alanlara bu olayların ne kadar olası olduğuna dair tahminlerinizi yazın. Son kombinasyonun ne sıklıkla yaşandığını düşünün: Günbegün, milyonlarca kilisede bir koro belirlenen saatte buluşup prova yapıyor ve kilise havaya uçmuyor. Birden patlama hikâyesinin akla hayale sığmayan bir tarafı kalmıyor. Aksine, milyonlarca kilisede en azından yüzyılda bir bu tür bir olay yaşanmaması ihtimal dışı olurdu. Yani Tanrı’nın parmağı değilmiş. Ayrıca, Tanrı neden bir kiliseyi havaya uçurmak istesin ki? Bu Tanrı için iletişim kurmanın garip bir yolu olurdu!

Aynı şey telefon için de geçerli. Andreas’ın sizi düşündüğü ama aramadığı, sizin Andreas’ı düşündüğünüz ama onun aramadığı, Andreas’ın sizi aradığı ama sizin onu düşünmediğiniz, sizin Andreas’ı aradığınız ama onun sizi düşünmediği durumları ve sizin onu düşünmediğiniz, onun da sizi aramadığı neredeyse sayısız anı göz önünde bulundurun. İnsanlar vakitlerinin % 90’ında diğer insanları düşündüklerinden, iki insanın birbirini düşünüp onlardan birinin de telefona hiç sarılmaması ihtimal dışı olurdu. Ayrıca, arayanın illa ki Andreas olması da gerekmez. 100 tanıdığınız daha varsa, bu durumun yaşanma olasılığı 100 kere artar.

Sonuç olarak, ihtimal dışı tesadüfler şundan ibarettir: Bunlar ender ancak tamamen muhtemel olaylardır. Yaşanmaları şaşırtıcı değildir. Yaşanmıyor olsalardı şaşırmak gerekirdi.

GRUP DÜŞÜNCESİ

Görüş birliği neden tehlikelidir?

Bir toplantıda fikrinizi kendinize sakladığınız oldu mu? Mutlaka olmuştur. Hiçbir şey söylemeyiz, aktarılanları onaylayarak başımızı sallarız, ne de olsa sürekli oyunbozan olmak istemeyiz. Ayrıca farklı fikrimizin doğruluğundan yüzde yüz emin olamayız. Hemfikir olan diğerleri de aptal değildir sonuçta. Herkes böyle davrandığında ortaya *grup düşüncesi* çıkar: Bir grup zeki insan aptalca kararlar verir, çünkü her biri kendi fikrini sözde görüş birliğine uydurur. Böylece, her bir grup üyesinin normal şartlar altında reddedeceği kararlar ortaya çıkar. *Grup düşüncesi*, geçmiş bölümlerde incelediğimiz düşünce hatası *sosyal ispatın* özel bir türüdür.

1960 yılının Mart ayında Amerikan Gizli Servisi, komünizm karşıtı sürgün Kübalılar'ı Fidel Castro'nun rejimine karşı kullanmak üzere örgütlemeye başladı. Göreve gelmesinden iki gün sonra, Ocak 1961'de, Başkan Kennedy gizli servis tarafından Küba saldırısının gizli planı hakkında bilgilendirildi. 1961 Nisanı'nın başında Beyaz Saray'da kritik bir toplantı gerçekleşti. Kennedy ve bütün danışmanları saldırıyı onayladı. 17 Nisan 1961'de, 1.400 sürgün Kübalı'dan oluşan bir tugay ABD donanmasının, hava kuvvetlerinin ve CIA'nin yardımıyla Küba'nın güney sahilindeki Domuzlar Körfezi'ne çıkarma yaptı. Hedef Fidel Castro hükümetini devirmekti. Hiçbir şey planlandığı gibi gitmedi. İlk gün tek bir gemi bile ikmalle kıyıya ulaşamadı. İlk iki gemi Küba Hava Kuvvetleri tarafından batırıldı, ardından gelen iki gemi de dönüp kaçtı. 24 saat içinde tugay Castro'nun ordusu tarafından tamamen çember içine alınmıştı. Üçüncü gün hayatta kalan 1.200 savaşçı yakalanarak savaş esiri kampına kapatılmıştı.

Kennedy'nin Domuzlar Körfezi Çıkarması Amerikan dış politikasının en büyük fiyaskolarından biri sayılır. Şaşırtıcı olan çıkarmanın düşünüldüğü gibi gitmemesi değil, bu kadar saçma bir planın uygulanmaya konulmasıdır. Çıkarma için olumlu görünen varsayımların tümü yanlıştı. Örneğin, Küba

Hava Kuvvetleri’nin gücü tamamen hafife alınmıştı. Ayrıca 1.400 sürgün Kübalı’dan oluşan tugayın zorda kalırsa Castro’ya karşı bir savaş başlatmak için Escambray Dağları’nda saklanabileceği hesap edilmişti. Küba haritasına bir kez bakmak, kaçış yerinin Domuzlar Sahili’nden 150 kilometre mesafede olduğunu ve arada geçilmez bir bataklık bölgesinin varlığını görmek için yeterdi. Kennedy ve danışmanları şimdiye dek bir Amerikan hükümetinde bir araya gelen en zeki insanlardandı. 1961’de Ocak ile Nisan ayı arasında ters giden neydi?

Psikoloji profesörü Irving Janis birçok fiyasko incelemiş. Hepsinin ortak noktası şu: Kendini bir şeye adayan bir grubun üyeleri illüzyonlar oluşturarak bir “Esprit de Corps”, yani birlik ruhu geliştiriyor. Bunu farkında olmadan yapıyorlar. Bu illüzyonlardan biri, zarar göremez oldukları inancı. “Liderimiz (bu durumda Kennedy) ve grup planın işleyeceğinden eminse talih bizden yana olacaktır.” Bir de oybirliği illüzyonu var: “Diğer herkes hemfikirse, benim farklı fikrim yanlış olmalı.” Ve insan, fikir birliğini zedeleyebilecek oyunbozan olmak istemiyor. Sonuçta gruba dâhil olmaktan memnun. Çekinceler gruptan dışlanmakla sonuçlanabilir.

Grup düşüncesi ekonomide de karşımıza çıkar. Tipik örnek Swissair’in 2001’de batmasıdır. O zamanki CEO’nun etrafındaki danışmanlar grubu eski başarıların coşkusuna kapılarak o kadar güçlü bir görüş birliği geliştirmiştir ki, son derece riskli olan genişleme stratejisine karşı farklı fikirler dile bile getirilememiştir.

Sonuç: Kendinizi güçlü görüş birliği olan, kendini adamış gruplar içinde bulduğunuzda fikrinizi –duymak istemeyenler olsa da mutlaka söyleyin. Dile gelmeyen varsayımları araştırın. En kötü durumda grup yuvasından dışlanma riskine girersiniz. Ve siz bir grup yönetiyorsanız o zaman da birine şeytanın avukatı rolünü verin. O kişi ekibin en sevileni olmayacaktır. Ama belki ekipteki en önemli kişi olur.

OLASILIK İHMALİ

Büyük ikramiyeler neden artar?

Diyelim ki iki şans oyunu var: Birincisinde 10 milyon euro kazanabilirsiniz, ikincisinde ise 10 bin euro. Hangisini oynarsınız? Birinci oyunu kazanırsanız hayatınız değişir: İşi gücü bırakır, bugünden itibaren paranızın getireceği faizler gül gibi yaşarsınız. İkinci şans oyununda büyük ikramiyeyi kazanırsanız, Karayip Adaları'nda güzel bir tatil yaparsınız. Ama hepsi bundan ibarettir. Kazanma olasılığı birinci oyunda 100 milyonda bir, ikinci oyunda ise 10 binde birdir. Peki, hangi oyuna katılacaksınız? Duygularımız bizi ilk oyuna çekiyor; oysa nesnel bakışla ikinci oyunda kazanma olasılığı 10 kat daha yüksek. Bu yüzden eğilim daha büyük "büyük ikramiyelere" doğrudur: Milyonlar, milyarlar, trilyonlar. Kazanma şansımızın ne kadar az olduğunu hiç gözetmeden…

1972 yılındaki klasik bir araştırmada, laboratuar deneyinin katılımcıları iki gruba ayrıldı. Birinci gurubun üyelerine elektroşok verileceği söylendi. İkinci gurubun üyelerinin elektroşoka maruz kalma tehlikesi yalnızca % 50, yani yarısıydı. Araştırmacılar, bahsi geçen elektroşoktan önce katılımcıların fiziksel gerginliğini (kalp frekansı, heyecan, terleyen eller vs.) ölçtü. Sonuç son derece şaşırtıcıydı: İki grup arasında hiçbir fark yoktu. Her iki deney grubunun üyeleri de aynı derecede heyecanlıydı. Bunun üzerine araştırmacılar ikinci grubun elektroşoka maruz kalma olasılığını % 20'ye indirdiler, ardından % 10'a ve sonunda da % 5'e. Sonuç şuydu: Hâlâ hiçbir fark yoktu! Ama araştırmacılar beklenen elektroşokun *şiddetini* arttırdığında her iki grubun fiziksel gerginliği de yükseliyordu. Fakat iki grup arasında asla bir fark olmuyordu. Çıkan sonucun anlamı şuydu: Beklenen bir olayın boyutuna (büyük ikramiyenin miktarına ya da elektroşokun şiddetine) göre tepki veriyoruz, o olayın gerçekleşme olasılığına göre değil. Farklı ifade edersek olasılıklara dair sezgisel bir kavrayışımız yok.

Bu durum *olasılık ihmali* olarak adlandırılır; bu ihmal yanlış kararlar vermemize sebep olur. Yeni kurulan bir şirkete yatırım yapıyoruz, çünkü olası kazanç ağzımızı sulandırıyor, ama bu sırada genç şirketlerin bu tür kazançlar elde etme olasılığını tetkik etmeyi unutuyoruz (ya da tembelliğimiz tutuyor). Ya da medyada yer alan bir uçak felaketinden sonra biletlerimizi iptal ediyoruz ve bu sırada uçak kazalarının ufacık olasılığına pek kafa yormuyoruz (ki bu olasılık bir felaketten sonra da önce de aynı büyüklükte ya da küçüklüktedir).

Hobi olarak yatırım yapanlar yatırımlarını sadece getirilerin üzerinden karşılaştırır. Onlar için % 20 getirisi olan bir Google-hissesi % 10 getirisi olan bir gayrimenkulden iki kat daha iyidir. Elbette akılcı olan bu iki yatırımın farklı risklerini göz önünde bulundurmak olurdu. Ama dediğimiz gibi risklerle ilgili doğal bir sezgimiz yok, bu yüzden onları genellikle unutuveriyoruz.

Elektroşoklu deneye geri dönelim. İkinci grupta elektroşok olasılığı daha da düşürüldü: % 5’ten % 4’e, % 3’e vs. İkinci grup ancak % 0 olasılıkta birinci gruptan farklı tepki verdi. Yani % 0 olasılık, % 1 olasılıktan dehşet derecede daha iyi görünüyor.

İçme suyu arıtma için şu iki yöntemi değerlendirin. A yöntemiyle pis sudan ölme riski % 5’ten % 2’ye düşürülüyor. B yöntemiyle risk % 1’den sıfıra indiriliyor, yani tamamen ortadan kaldırılıyor. A mı, B mi? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, B yöntemine öncelik tanıyacaksınızdır –ama bu aptalcadır, çünkü A yöntemiyle % 3 daha az insan ölecekken, B yönteminde bu sayı % 1’dir. Aslında A yöntemi üç kat daha iyidir! Bu düşünce hatasına *sıfır risk yanılgısı* adı verilir. Bu düşünce hatasından bir sonraki bölümde detaylıca bahsedeceğiz.

Sonuç: Eğer karşımızdaki risk sıfır değilse, farklı riskler arasında iyi ayrım yapamayız. Riskleri sezgisel olarak kavrayamadığımız için hesap yapmak zorundayız. Sayısal lotodaki gibi olasılıkların bilindiği durumlarda bu iş kolaydır. Ancak normal hayatta riskleri kestirmek zordur –fakat yine de başka çaremiz yoktur.

SIFIR RİSK YANILGISI

Sıfır risk neden pahalıya patlar?

Diyelim ki Rus ruleti oynamak zorunda kaldınız. Tabancanızın topunda altı mermilik yer var. Topu çarkıfelek misali çeviriyor, tabancayı şakağınıza dayayıp tetiği çekiyorsunuz. İlk soru: Topta dört mermi olduğunu bilseniz, bunlardan ikisini çıkarmak için ne kadar para ödemeyi göze alırdınız? İkinci soru: Tabancada tek bir mermi olduğunu bilseniz, bu mermiyi çıkarmak için ne kadar para ödemeyi göze alırdınız?

Çoğu insan için cevap nettir: İkinci durumda daha fazla para ödemeyi göze alırsınız çünkü ölüm riski böylece sıfıra düşecektir. Matematiksel bakışla bu anlamsızdır, çünkü ilk durumda ölme olasılığını altıda iki azaltırken, ikinci durumda sadece altıda bir azaltıyorsunuz. Dolayısıyla, birinci durum sizin için iki katı değerli olmalıydı. Yine de bizi sıfır riske haddinden fazla değer biçmeye iten bir şey var.

Son bölümde insanların farklı riskler arasında seçim yapmakta zorlandığını gördük. Tehlike ne kadar büyükse, konu ne kadar duygusalsa (örneğin radyoaktivite) riskin azalması bizi o kadar az rahatlatıyor. Chicago Üniversitesi'nden iki araştırmacı, insanların zehirli kimyasal maddelerin yol açtığı kirlilikten, risk % 99 da olsa %1 de olsa aynı derecede korktuklarını gösterdi. Bu, mantıksız ancak alışılmış bir tepki. Belli ki, yalnızca sıfır risk bizim için dokunulmaz. Sinekleri çeken ışık kaynağı gibi bizi kendine çekiyor ve biz ufacık bir artık riski tamamen ortadan kaldırmak için aşırı meblağlar ödemeye hazırız. Neredeyse bütün durumlarda, o paranın farklı bir riskin çok daha büyük derecede azaltılması için kullanılması daha iyi bir yatırım olurdu. Bu karar hatasına *sıfır risk yanılgısı* adı verilir.

Bu karar hatasının tipik bir örneği 1958'de çıkarılan Amerikan gıda kanunudur. Bu kanun, kansere neden olan madde içeren gıdaları yasaklar. Bu mutlak yasak (sıfır risk) kulağa önce iyi geliyor, fakat aynı yasak kansere sebep olmayan ama daha tehlikeli olan gıda katkı maddelerinin kullanılmasına sebep oldu. Paracelsus'tan, yani 16. yüzyıldan beri zehirlerin

etkilerinin hep dozla alakalı olduğunu bildiğimize göre, bu kanun anlamsız da. Ayrıca uygulanamaz çünkü gıdalardan bütün “yasak” molekülleri çıkarmak mümkün değildir. O zaman çiftlikler bilgisayar fabrikalarına döner ve bu saflık derecesindeki gıdaların fiyatları şimdikilerin yüzlerce katı olurdu. Makroekonomi bazında bakıldığında sıfır risk nadiren mantıklıdır. Sonuçların çok büyük olduğu (örneğin laboratuardan tehlikeli virüslerin yayıldığı) durumlar istisnadır.

Trafikte sıfır riske ancak hız sınırını saatte 0 kilometreye indirirsek ulaşabiliriz. Burada –akılcı olarak– yılda istatistiksel olarak belirli bir ölü sayısını göze alıyoruz.

Varsayalım, siz devlet başkanısınız ve bir terör saldırısı riskini ortadan kaldırmak istiyorsunuz. Her bir vatandaşa bir ajan -her bir ajana da yine bir ajan- tahsis etmeniz gerekirdi. Göz açıp kapayana kadar toplumun % 90’u denetleyici olurdu. Bu tür toplumların hayatta kalamadığını biliyoruz.

Peki ya işler borsada nasıl? Sıfır risk, yani mutlak güvence var mı? Ne yazık ki hayır; hisse senetlerinizi satıp parayı bankaya yatırsanız bile yok. Banka batabilir, enflasyon birikimlerinizi yutabilir ya da bir para reformu servetinizi yerle bir edebilir.

Sonuç: Sıfır risk düşüncesiyle vedalaşın. Hiçbir şeyin -birikimlerinizin, sağlığınızın, evliliğinizin, dostluklarınızın, düşmanlıklarınızın, ülkenizin- kesin olmadığıyla yaşamayı öğrenin. Ama oldukça tutarlı olan bir şeyin varlığıyla avunun: Kendi mutluluğunuz. Araştırmalar, ne lotoda milyonlar kazanmanın ne de felç geçirmenin memnuniyetinizi uzun vadeli değiştirmediğini gösteriyor. Mutlu insanlar, başlarına ne gelirse gelsin, mutlu kalıyor; mutsuzlar da mutsuz. İleriki bölümlerde *hedonik uyum* başlığı altında bu konuya daha detaylı değineceğiz.

ENDERLİK YANILGISI

Neden azalan bisküvilerin tadı gittikçe lezzetlenir?

Bir arkadaşıma kahve içmeye gitmiştim. Biz sohbet etmeye çalışırken, kadının üç çocuğu yerde patırtıyla oynuyorlardı. Sonra yanımda bir torba dolusu cam misket getirdiğim geldi aklıma. Serserilerin sakin sakin oynayacağı umuduyla, misketleri yere boşalttım. Çok yanılmıştım: Anında büyük bir kavga koptu. Dikkatlice bakana dek neler olduğunu anlayamadım. Belli ki bolca misket arasında tek bir tane mavi vardı ve çocuklar onu birbirlerinden kapmaya çalışıyordu. Bütün misketler tıpatıp aynı büyüklükte, aynı güzellikte ve parlaklıktaydı. Ama mavi olanın belirleyici bir avantajı vardı –enderdi. Güldüm: Çocuklar amma da çocukluk ediyordu! 2005'in Ağustosu'nda Google "çok seçkin" ve sadece "davet üzerine" verilen e-posta servisini duyurduğunda, ben de o hesaptan bir tane edinmek için deliriyordum –başardım da. Neden ki? Yeni bir e-posta hesabına ihtiyacım olduğundan değildi (o zamanlar zaten dört tane vardı), Gmail diğer rakip ürünlerden daha iyi olduğundan da değildi, sadece o posta hesabını herkes alamadığı içindi. Şimdi dönüp baktığımda gülesim geliyor: Yetişkinler amma da çocukluk ediyor!

"Rara sunt cara" derdi Romalılar, ender olan kıymetlidir. Gerçekten de, *enderlik yanılgısı* insanlık tarihi kadar eskidir. Üç çocuklu arkadaşım ek iş olarak emlakçılık yapıyor. Ne zaman satın almaya istekli ama kararsız biri arkadaşımın oltasına takılsa, arkadaşım ona telefon edip şöyle diyor: Londralı bir doktor dün gayrimenkule baktı. Çok ilgilendi. Sizin durumunuz nedir?" Londralı doktor –bazen profesör ya da bankacı– elbette tamamen uydurma. Ama etkisi çok gerçek: İlgilenen kişileri satın almaya itiyor. Neden? Teklifin olası enderliği burada da etkili. Nesnel bakışla anlaşılabilir değil, çünkü ilgilenen kişi o gayrimenkulü söylenen fiyata ya istiyordur ya da istemiyordur –bu, bir takım "Londralı doktorlardan" bağımsızdır.

Bisküvilerin kalitesini değerlendirmek için Profesör Stephen Worchel deneye katılan tüketicileri iki gruba ayırdı. Birinci gruba bütün bir paket

bisküvi verildi. İkinci gruba ise sadece ikişer tane. Sonuç: Sadece iki bisküvi verilen katılımcılar bisküvinin kalitesini birinci gruba göre çok daha yüksek olarak değerlendirdi. Deney defalarca tekrarlandı, sonuç hep aynıydı.

“Stoklarımız sınırlıdır!” denir reklamlarda. “İndirimde son gün!” diye bağıran afişler zaman kısıtlamasını gösterir. Sanat galerisi yönetenler tabloların çoğunun altına kırmızı bir nokta koymanın avantajını bilirler: Çoğu satılmıştır. Pul biriktiririz, eski para ya da klasik araba -oysa hiçbirinin artık bir işlevi yoktur. Hiçbir postane eski pul kabul etmez, hiçbir mağazada eski paralarla ödeme yapamazsınız ve o klasik arabaların trafiğe çıkmasına izin verilmez. Ama ne fark eder, önemli olan onların ender olmasıdır.

Üniversite öğrencilerinden 10 posteri çekiciliklerine göre sıralamaları istendi –ufak bir teşekkür olarak da posterlerden birini alabilecekleri sözü verildi. Beş dakika sonra o âna dek sıralamada üçüncü olarak değerlendirilen posterden kalmadığı söylendi. Ardından bir bahaneyle öğrencilerden posterleri tekrar sıralamaları istendi. Kalmayan poster birdenbire ilk sıraya çıktı. Bilimde bu olguya *tepkisellik* adı verilir: Bir seçenek elimizden alındığında, artık mümkün olmayan seçeneği daha çekici olarak değerlendirerek tepki veririz. Bir tür inat tepkisidir. Psikolojide *Romeo ve Juliet etkisi* olarak da tanımlanır: Shakespeare’in acıklı ergenlerinin aşkı yasak olduğu için o kadar güçlüdür. Öte yandan özlemin illa ki romantik türden olması gerekmez: ABD’de bir öğrenci kutlaması her şeyden önce zil zurna sarhoş olmak anlamına gelir –çünkü ABD’de 21 yaşın altında alkollü içki tüketmek kanunen yasaktır.

Sonuç: Enderlik durumu karşısında tipik tepkimiz, gerçekçi düşünmenin kaybıdır. Bu yüzden bir şeyi sadece fiyatı ve faydası üzerinden değerlendirin. Bir şeyin ender olup olmaması ya da Londralı doktorun o şeyi istemesi bir rol oynamamalıdır.

TEMEL ORAN İHLALİ

Wyoming’de nal sesleri duyar ve siyah-beyaz çizgiler gördüğünü sanırsan...

Markus, Mozart dinlemeyi seven, zayıf, gözlüklü bir adam. Hangisi daha olasıdır? A) Markus bir kamyon şoförüdür. B) Markus Frankfurt’ta bir edebiyat profesörüdür. Çoğu insan B tahmininde bulunur. Bu yanlıştır. Franfurt’taki edebiyat profesörlerinin sayısının 10.000 katı daha fazla kamyon şoförü var Almanya’da. Bu yüzden Markus’un bir kamyon şoförü olmasının olasılığı daha yüksek –Mozart dinlese bile. Sorun nerede? Detaylı açıklama, nesnel bakışımızı istatistiksel gerçeklerden uzaklaştırmamıza sebep oldu. Bilim bu düşünce hatasına *temel oran ihlali* der. Bu, en sık yapılan düşünce hatalarından biridir. Hemen hemen bütün gazeteciler, ekonomistler ve siyasetçiler sürekli bu hataya düşer.

İkinci örnek: Bir bıçaklanmada genç bir adam yaralanıp ölüyor. Hangisi daha olasıdır? A) Fail, yasadışı yollardan dövüş bıçakları ithal eden bir Boşnaktır. B) Fail, orta tabakadan bir Almandır. Artık fikri biliyorsunuz: Cevap B daha olası, çünkü Boşnak bıçak kaçakçılarının sayısına kıyasla, genç Alman erkeklerinin sayısı aşırı derece fazla.

Tıpta *temel oran ihlali* çok önemli rol oynar. Örneğin, migrenin sebebi viral enfeksiyon da olabilir, beyin tümörü de. Viral enfeksiyonlar beyin tümörlerinden çok daha sık (yüksek *temel oran*) görülür. Dolayısıyla doktor ilk tahmin olarak migrenin tümörden değil virüsten kaynaklandığını varsayar. Bu akla çok uygundur. Tıp eğitiminde, zahmetli bir yol olsa da müstakbel doktorlara *temel oran ihlalinden* uzaklaşmaları öğretilir. ABD’de her müstakbel doktorun ezberlemek zorunda olduğu standart cümle şudur: “Wyoming’de nal sesleri duyar ve siyah-beyaz çizgiler gördüğünü sanırsan, bu büyük ihtimalle bir attır.” Anlamı şöyledir: Egzotik hastalıklara yönelik tahminler yapmadan önce ana olasılıklara bakın. Ne yazık ki, doktorluk *temel oran ihlaline* karşı eğitim alma zevkine erişen tek meslek grubudur.

Bazen genç girişimcilerde görkemli iş planlarıyla karşılaşıyorum ve bu insanların ürünlerine, fikirlerine ve kişiliklerine hayranlık duymamak neredeyse mümkün değil. Genellikle kendimi şunu düşünürken yakalıyorum: Bu bir sonraki Google olabilir! Fakat *temel orana* bir bakış ayaklarımı tekrar yere basmamı sağlıyor. Bir şirketin ilk beş sene hayatta kalabilmesinin olasılığı % 20'lerde. Akabinde büyük bir holdinge dönüşmesinin olasılığı ne? Neredeyse sıfır. Warren Buffett bir keresinde biyoloji-teknolojisi şirketlerine neden yatırım yapmadığını şöyle açıklamıştı: "Bu şirketlerin kaçı yüzlerce milyon dolarlık ciro yapıyor? Olmuyor işte… En olası senaryo bu şirketlerin orta ölçekte bir yerlerde kalmaları." Bu net bir *temel oran* düşüncesidir.

Varsayalım, bir restoranda şarapları tadarak nereden geldiklerini tahmin edeceksiniz. Şişelerin etiketleri kapatılmış. Siz de benim gibi şaraptan anlamayanlardansanız, tek işe yarar şey aklınızdan *temel oranı* geçirmek olacaktır. Deneyimlerinizden o restoranın mönüsündeki şarapların dörtte üçünün Fransa menşeli olduğunu biliyorsunuz. Dolayısıyla akla yatkın olarak tahmininiz Fransa olur, hatta tattığınız şeyin Şili ya da California şarabı olduğunu düşündüğünüz zaman bile.

Zaman zaman işletme öğrencilerine ders vermenin tuhaf şerefine nail oluyorum. Bu genç insanlara kariyer hedeflerini sorduğumda çoğunluğun cevabı kendilerini orta vadede, dünya çapında bir şirketin yönetim kurulunda gördükleri yönünde. Bu benim zamanımda ve bende de farklı değildi. Ne mutlu ki, gerçekleşmedi. Üniversite öğrencilerine *temel oran* hakkında hızlandırılmış bir ders vermeyi görevim sayıyorum: "Bu okulun diplomasıyla bir holdingin yönetim kuruluna girme olasılığınız % 1'den düşük. Ne kadar zeki olursanız olun, ne kadar çalışkan olursanız olun, en olası senaryo orta ölçekli bir işletmede saplanıp kalmanız." Bunu söylediğimde, karşımda faltaşı gibi açılmış gözler görüyorum ve bu öğrencilerin gelecekteki orta yaş krizlerinin hafifletilmesine bir katkı sağladığımı düşünüp böbürleniyorum.

KUMARBAZIN YANILGISI

Akıbetin neden dengeleyici bir etkisi yoktur?

1913’ün yazında Monte Carlo’da inanılmaz bir olay yaşandı. Kumarhanenin rulet masasının başına üşüşenler gözlerine inanamıyordu. 20 kez arka arkaya siyah gelmişti. Birçok oyuncu fırsattan istifade kırmızıya para koydu. Ama yine siyah geldi. Daha fazla insan masaya akın edip paralarını kırmızıya oynadılar. Şimdi artık kırmızı gelmesi gerekiyordu! Fakat yine siyah geldi. Sonra tekrar siyah ve tekrar siyah. Ancak 27. seferinde top nihayet kırmızıya düştü. O âna dek oyuncular çoktan milyonlarını yanlış renge oynamış, paralarını batırmışlardı.

Büyük bir şehirde öğrencilerin ortalama zekâ katsayısı 100’dür. Bir araştırma için rastgele 50 öğrenciyi örnek olarak seçiyorsunuz. Teste tabi tuttuğunuz ilk çocuğun zekâ katsayısı 150 çıkıyor. 50 öğrencinizin ortalama zekâ katsayısı kaç olacaktır? Bu soruyu yönelttiğim insanların çoğunluğunun tahmini 100 oluyor. İlk test edilen süper zeki çocuğun zekâ katsayısı, 50 katsayılı süper aptal bir çocukla (ya da zekâ katsayıları 75 olan iki çocukla) bir şekilde dengeleneceğini düşünüyorlar. Ancak bu kadar küçük bir örnekleme grubunda bu çok ihtimal dışı bir durum. Diğer 49 öğrencinin nüfusun ortalamasına uyum gösterdiği, yani zekâ katsayılarının 100 olduğundan yola çıkmak gerekir. 49 kere zekâ katsayısı 100 ve bir kere zekâ katsayısı 150 ile örnekleme grubunun ortalama zekâ katsayısı 101’dir.

Monte Carlo ve öğrencilerin zekâ katsayıları örnekleri şunu gösteriyor: İnsanlar akıbetin dengeleyici bir gücü olduğuna inanıyor. Bu *kumarbazın yanılgısı* olarak adlandırılır. Birbirinden bağımsız olaylarda dengeleyici bir güç yoktur. Bir top kaç kere siyaha düştüğünü hatırlayamaz. Bir arkadaşım bütün çekilen loto sayılarının kocaman çizelgelerini hazırlıyor. Loto kuponlarını hep en az gelen sayıları işaretleyerek dolduruyor. Ama bütün bu uğraşları beyhude –*kumarbazın yanılgısı*.

Şu fıkra *kumarbazın yanılgısını* gösteriyor: Bir matematikçi her uçağa binişinde el bagajına bir bomba koyuyor. “Uçakta bir bomba bulunmasının

olasılığı çok düşük” diyor, “ama *iki* bomba bulunmasının olasılığı neredeyse sıfır!”

Bir madeni parayla yazı tura oynuyorsunuz ve üç kez tura geliyor. Varsayalım, biri sizi kendi paranızdan 1.000 euro’yu bir sonraki atış için yatırmaya zorluyor. Yazı mı dersiniz tura mı? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız yazı diyeceksiniz; oysa tura gelme olasılığı eşit –malum *kumarbaz yanılgısı*.

Yazı turada para 50 kez atılıyor ve 50’sinde de tura geliyor. Yine biri sizi 1.000 euro yatırmaya zorluyor. Siz ki zekisiniz, gülümsüyorsunuz, bu bölümü buraya kadar okudunuz ve hiçbir fark yaratmadığını biliyorsunuz. Ama bu da tipik bir mesleki matematikçi deformasyonu. Zira aklıselim biri olarak tura demeniz gerekir çünkü belli ki atılan para hileli.

Geçmiş bölümlerden birinde *ortalamaya gerilemeyi* ele almıştık. Örneğin, yaşadığınız bölgede hava ısısında soğuk rekoru kırıldıysa ileriki günlerde hava sıcaklığı büyük ihtimalle yükselecektir. Hava bir kumarhane olsaydı ısı % 50 olasılıkla düşer, % 50 olasılıkla yükselirdi. Ama hava bir kumarhane değil. Karmaşık geribildirimler aşırı değerlerin dengelenmesini sağlar. Fakat başka durumlarda aşırı daha da aşırıya kaçabilir: Zenginler hep daha da zenginleşme eğilimindedir. Aşırı yükseliş gösteren bir hisse senedi belirli bir noktaya kadar başlı başına ayrıştığı için kendine talep yaratır –bu bir tür ters dengeleme etkisidir.

Sonuç: Karşınızda bağlantılı olaylar mı var bağlantısız olaylar mı, dikkatlice inceleyin. Bağlantısız olaylar aslında sadece kumarhanelerde, lotoda ve teori kitaplarında olur. Gerçek hayatta olaylar genellikle birbirine bağlantılıdır –daha önce yaşanan durumlar gelecekte neler olacağını etkiler. Yani, (*ortalamaya gerileme* durumları hariç) akıbetin dengeleyici etkisini unutun.

ÇIPALAMA

Çarkıfelek aklımızı nasıl karıştırır?

Martin Luther'in doğum yılı nedir? Ezbere bilmiyorsanız ve akıllı telefonunuzun şarjı bitmişse, nasıl ilerlersiniz? Belki Luther'in 1517 yılında tezlerini Wittenberg Kilisesi'ne astığını biliyorsunuzdur. O zamanlar kesin, diyelim ki 20 yaşından büyüktü, ama bu cesur harekete girişecek kadar da gençti. Tezlerin yayınlanmasından sonra Roma'ya davet edildi, sapkınlıkla suçlandı ve sonunda aforoz edildi. İncil'in çevirisini yaptı ve siyasetin pençesine düştü. Demek ki 1517'den sonra bir süre daha yaşadı, bundan yola çıkarak 1517'de yaklaşık 30 yaşında olabilir. Böylece doğum yılı için 1487 kötü bir tahmin sayılmaz. (Doğru cevap 1483.) Nasıl ilerlediniz? Bir *çıpanız* vardı, ona tutundunuz –yani 1517 yılı– ve oradan çıkarak yolunuzu belirlediniz.

Ne zaman bir şey tahmin etsek –Ren Nehri'nin uzunluğu, Rusya'nın nüfus yoğunluğu, Fransa'daki nükleer santrallerin sayısı– *çıpa* kullanırız. Bildik bir şey alır oradan bilmediğimiz şeylere cesaret ederiz. Yoksa nasıl tahminlerde bulunabiliriz ki? Gelişigüzel bir sayı seçerek mi? Bu akılsızca olurdu.

Maalesef tutunacağı hiçbir şey olmayan yerlerde de *çıpa* atarız. Örneğin, bir profesör masanın üzerine bilinmeyen bir şişe şarap koydu. Amfidekilerden sosyal güvenlik numaralarının son iki rakamını bir kâğıda yazmaları ve bu sırada o sayıyı euro olarak masada duran şarap şişesi için ödemeye razı olup olmadıklarını düşünmelerini istedi. Ardından şarap açık arttırmayla satışa sunuldu. Sosyal güvenlik numaralarının son iki rakamı yüksek olan kişiler, düşük olan kişilere kıyasla neredeyse iki kat yüksek meblağlar teklif ettiler. Sosyal güvenlik numarası *çıpa* görevi görüyordu – ne yazık ki bu bilinçdışıydı ve yanıltıcıydı.

Psikolog Amos Tversky bir çarkıfelek kurdu ve deneyin katılımcılarına çarkıfeleği çevirtti. Ardından katılımcılara Birleşmiş Milletler Örgütü'ne kaç ülkenin üye olduğu soruldu. Çarkıfeleği çevirdiklerinde yüksek sayı

gelen katılımcılar, düşük sayı gelen katılımcılara göre, üye sayısı olarak daha yüksek sayılar söylediler.

Araştırmacılar Russo ve Shoemaker, üniversite öğrencilerine Hun imparatoru Atilla'nın hangi yıl Avrupa'da yıkıcı bir yenilgiye uğradığını sordu. Sosyal güvenlik numarasının kullanıldığı deney gibi, burada da katılımcıların telefon numaralarının son iki rakamına çıpa atıldı. Sonuç aynıydı: Telefon numaraları daha yüksek olan kişiler yıl olarak daha yüksek bir sayı söylüyordu –aynı şekilde telefon numaraları düşük sayı olanlar da daha düşük sayılar (eğer ilginizi çekiyorsa Atilla sorusunun cevabı: 451).

Bir deney daha: Üniversite öğrencilerine ve profesyonel emlakçılara bir ev gezdirildi ve ardından evin değerini tahmin etmeleri istendi. Öncesinde onlara (tamamen rastlantısal belirlenen) bir "liste fiyatı" iletiliyordu. Beklenen oldu: Üniversite öğrencileri, yani profesyonel olmayanlar, *çıpadan* etkilendi. Liste fiyatı ne kadar yüksekse, evin değerini o derece yüksek tahmin ettiler. Peki ya profesyonel emlakçılar, onlar evin ederini bundan bağımsız değerlendirebildiler mi? Hayır, onlar da keyfi atılan *çıpanın* etkisinde kaldı. Bir şeyin (emlak, şirket, sanat eseri) değeri ne kadar belirsizse profesyoneller bile *çıpanın* etkisinde kalmaya o derece yatkındır.

Çıpalar yığınladır ve biz onlara sıkı sıkı tutunuruz. Şu bilimsel olarak kanıtlanmıştır: Eğer öğretmen öğrencinin geçmiş notlarını biliyorsa, yeni ödevleri değerlendirirken bu notlardan etkilenir. Eski karneler *çıpa* görevi görür. Birçok ürünün üzerinde yazan "önerilen satış fiyatı" da *çıpadan* başka bir şey değildir. Satış uzmanları erken safhada *çıpa* atmaları gerektiğini bilirler –bir fiyat teklifi yapmadan çok önce.

Gençliğimde bir danışmanlık şirketinde çalışmıştım. O zamanki patronum gerçek bir *çıpa* ustasıydı. Daha ilk müşteri görüşmesinde, iç maliyetin neredeyse suç sayılabilecek kadar üzerinde bir *çıpa* atardı: "Sevgili müşterimiz, sırf siz fiyat teklifini aldığınızda şaşırmayın diye söylüyorum. Benzer bir projeyi rakibiniz için gerçekleştirdik ve fiyat beş milyon euro civarındaydı." *Çıpa* atılmıştı. Fiyat pazarlıkları tamı tamına beş milyondan başlardı.

TÜMEVARIM

İnsanlara nasıl milyonlar kaybettirirsiniz?

Bir çiftçi kaz besliyor. Önceleri bu ürkek hayvan tereddüt ediyor ve şöyle düşünüyor: "Bu insanlar beni neden besliyor? Arkasında mutlaka bir iş olmalı." Haftalar geçiyor, ama çiftçi her gün kazın yanına gelip önüne tahıl bırakmaya devam ediyor. Kazın kuşkuları giderek azalıyor. Birkaç ay sonra kaz şundan emin: "İnsanlar bana karşı son derece iyi niyetli!" –günbegün tekrardan doğrulanan, hatta güçlenen bir kanaat. Sonunda, çiftçinin iyiliğinden emin olan kaz, çiftçi onu Noel günü kümesinden aldığında –ve kestiğinde– şaşırıp kalıyor. Noel kazı *tümevarımsal* düşüncenin kurbanı oluyor. Daha 18. yüzyılda David Hume tam da bu örnekle *tümevarıma* karşı uyarmıştı. Ama *tümevarımın* kurbanı olmaya eğilimliler sadece kazlar değil. Hepimiz, tek bir gözlemden yola çıkarak bir şeyin genel geçerliğinden emin olmaya meylederiz. Bu tehlikelidir.

Bir yatırımcı A hisse senetlerini satın almış. Borsa fiyatları füze gibi yükseliyor. Yatırımcı başlangıçta kuşkulu. "Kesin balondur" diye düşünüyor. Hisse senetleri aylar sonra hâlâ yükselişte olduğunda tahmini kesinlik kazanacaktır: "Bu hisse senetleri artık düşemez" –öncelikle bu gözlem günbegün yeniden doğrulandığı için. Altı ay sonra, yatırımcı bütün varını yoğunu bu hisse senetlerine yatırıyor. Şimdi risk yoğunlaşması yaşıyor. *Tümevarımın* kurbanı oldu ve er ya da geç bunun bedelini ödeyecek.

İnsan *tümevarımsal* düşünceden fayda da sağlayabilir. Başkalarından para sızdırmak için işte size bir tüyo: 100.000 kişiye borsa öngörüsü yollayın. E-postalarınızın yarısında fiyatların gelecek ay yükseleceğini öngördüğünüzü yazın, diğer yarısında da fiyatların düşeceğine dair uyarıda bulunun. Varsayalım ki, bir ay sonra endeksler düştü. Şimdi tekrar e-postalar yollayın; ama bu kez doğru (fiyatların düşeceğine dair) öngörüde bulunduğunuz 50.000 kişiyi hedef alın. Bu 50.000 kişiyi tekrar iki eşit gruba ayırın. Yarısına fiyatların gelecek ay yükseleceğini, diğer yarısına da

fiyatların düşeceğini yazın ve bu şekilde devam edin. 10 ay sonra hiç hatasız öngörülerde bulunduğunuz 100 kişi kalacaktır. Bu 100 kişinin gözünde siz bir kahramansınız. Gerçekten kâhin misali öngörülerde bulunma yeteneğine sahip olduğunuzu kanıtladınız. Bu hayranlarınızın birkaçı size bütün servetlerini emanet edecektir. Parayla Brezilya’ya kaçıp izinizi kaybettirin.

Böyle yaparak sadece başkalarını değil kendimizi de kandırabiliriz. Ender hastalanan insanlar kendilerini ölümsüz sanır. Uzun süre üst üste kâr artışı bildirmeyi başaran bir CEO kendisini -iş arkadaşları ve aksiyonerleri de onu- yanılmaz zanneder.

Base jumping, yani sabit yerlerden paraşütle serbest atlayış yapan bir arkadaşım vardı. Kayalardan, verici kulelerinden ve binalardan atlar, paraşütünün ipini son anda çekerdi. Bir keresinde, yaptığı sporun riskinden bahsettiğimde şöyle cevap verdi: “Binden fazla atlayış yaptım. Şimdiye kadar hiçbir şey olmadı.” Konuşmamızın üzerinden iki ay geçmişti ki, öldü. Güney Afrika’da özellikle tehlikeli bir kayadan atlarken hayatını kaybetti. Tek bir karşıt gözlem, bin kez doğrulanmış bir teoriyi silip süpürmeye yetiyor.

Yani, *tümevarımsal* düşünme feci sonuçlar doğurabilir –yine de onsuz edemeyiz. Uçağa adımımızı attığımızda aerodinamik kurallarının bugün de işleyeceğine güveniriz. Sokağın ortasında sebepsiz dayak yiyip yere serilmeyeceğimizi düşünürüz. Kalbimizin yarın da atacağını hesap ederiz. Bu düşünceler olmadan yaşayamayız. *Tümevarıma* ihtiyacımız var ama bütün kesin kanaatlerin hep yalnızca geçici olduğunu unutmamız gerekir. Walter Benjamin ne demiş? “Ölüm ve vergiler dışında hiçbir şey kesin değildir.”

Tümevarım cezbedici olabilir: “İnsanlık hep başardı, demek ki gelecekteki zorlukların da üstesinden geleceğiz.” Kulağa hoş geliyor, ama hesaba katmadığımız bir şey var: Bunu sadece günümüze dek hayatta kalmış bir canlı türü söyleyebilir. Var olduğumuz gerçeğini gelecekte de var olacağımızın bir göstergesi olarak kabul etmek büyük bir düşünce hatasıdır. Muhtemelen düşünce hatalarının en büyüğü.

KAYIPTAN KAÇINMA

Sevimsiz yüzleri neden sevimli yüzlerden daha çabuk fark ederiz?

Bugün kendinizi nasıl hissettiğinizi -1'den 10'a kadar bir skalada-değerlendirin. Akabinde size iki soru: Birincisi, mutluluğunuzu 10. basamağa çıkaran ne olurdu? Belki Côte d'Azur'da, ne zamandır hayalini kurduğunuz bir yazlık ev mi? Kariyer basamaklarında bir adım yükselmeniz mi? İkincisi, mutluluğunuzun aynı oranda azalmasına ne sebep olabilirdi? Felç, Alzheimer, kanser, depresyon, savaş, açlık, işkence, maddi yıkım, adınızın lekelenmesi, en iyi dostunuzun kaybı, çocuklarınızın kaçırılması, körlük, ölüm? Görüyorsunuz: Düşme eğilimde olanlar (downside) yükselme eğiliminde olanlardan (upside) daha fazla; iyilikten çok kötülük var. Bu evrimsel geçmişimizde çok daha belirgin bir durumdu. Salakça bir hata ve insan ölüveriyordu. "Yaşam oyunu"nda elenmeye sebep olan türlü şey vardı –avda bir anlık dikkatsizlik, bir tendonun iltihaplanması, gruptan dışlanma. Dikkatsizlik yapan ya da fazlasıyla büyük risklere atılanlar genlerini bir sonraki nesle aktaramadan ölüyordu. Geriye kalanlar, yani dikkatliler hayatta kaldılar. Biz onların torunlarıyız.

Kayıpları kazançlardan daha yüksek değerlendirmemize şaşmamalı. 100 euro kaybederseniz, bu sizi o parayı kazanırken, ya da benim size 100 euro verirken mutlu edeceğinden daha büyük oranda mutsuz eder. Bu durum deneysel olarak kanıtlanmıştır: Bir kayıp aynı büyüklükte bir kazançtan yaklaşık iki katı daha fazla duygusal ağırlıktadır. Bilim buna *kayıptan kaçınma* adını veriyor.

Bu sebepten, birini ikna etmek istiyorsanız argümanınız olası bir kazanç değil olası bir *kayıptan kaçınma* olmalıdır. Kadınlarda meme kanserinin erken teşhisi için düzenlenen kampanya buna güzel bir örnektir. İki farklı el ilanı dağıtıldı. El ilanı A'da şu tez savunuluyordu: "Her yıl meme kanseri muayenesi yaptırın. Böylece muhtemel bir kanser erken safhada saptanıp tedavi edilebilir." El ilanı B ise şu şekildeydi: "Her yıl meme kanseri muayenesi yaptırmazsanız, olası bir kanserin erken safhada saptanamaması

ve tedavi edilememesi tehlikesine girersiniz.” İki ilanda da bilgi almak isteyenler için bir telefon numarası vardı. Değerlendirme sonuçları şunu gösterdi: El ilanı B’yi okuyan kadınlardan daha çok telefon geldi.

Bir şey kaybetme korkusu, aynı değerde bir şeyi kazanma düşüncesinden daha çok motive eder insanları. Diyelim ki binalar için yalıtım malzemesi üretiyorsunuz. Müşterilerinize iyi bir yalıtımla ne kadar para tasarruf edeceklerini söylemektense kötü bir yalıtımla ne kadar para *kaybedeceklerini* söylerseniz evlerine yalıtım yaptırmaya daha istekli olacaklardır. Para miktarı elbette aynı olsa da.

Aynı oyun borsada da yaşanmaktadır: Yatırımcılar kayıpları kavramamaya meyillidir, beklemeyi ve hisse senetlerinin tekrar değer kazanmasını ummayı tercih ederler. Gerçekleşmemiş bir kayıp henüz kayıp değildir işte. Böylece, hisse senetlerinin tekrar değer kazanması beklentisi çok küçük, düşüş olasılığı çok büyük olsa bile onları satmazlar. Bir zamanlar bir adamla tanışmıştım, multimilyoner biriydi ve o sırada 100 euro’luk bir banknotu kaybettiği için feci şekilde sinirliydi. Nasıl bir duygu israfı! Dikkatini, portföyünün değerinin her saniye en azından 100 euro dalgalandığı gerçeğine çektim.

Çalışanlar (tek başlarına sorumlularsa ve grup içinde karar vermiyorlarsa) risk almamaya meyillidir. Kendi açılarından bu mantıklıdır: İşler yaver giderse onlara güzel bir prim getirecek ama aksi durumda işlerinden olmalarıyla sonuçlanacak bir şey için neden tehlikeye atılsınlar ki? Neredeyse her şirkette ve neredeyse her durumda kariyer riski olası kazancın üzerindedir. Dolayısıyla, eğer işveren olarak çalışanlarınızın risk almamasından yakınıyorsanız, artık nedenini biliyorsunuz. Sebep *kayıptan kaçınma*.

Durumu değiştirmek elimizde değil: Kötü iyiden güçlüdür. Olumsuz şeylere olumlu şeylerden daha hassas tepki veririz. Sokakta sevimsiz bir yüzü sevimli birinden daha çabuk fark ederiz. Kötü davranış iyi davranıştan daha uzun süre hafızamızda kalır. Bunun tek bir istisnası var elbette: Kendi yaptığımız iyilikler.

SOSYAL AYLAKLAŞMA

Takımlar neden tembeldir?

1913'te beygirlerin performansını araştıran Fransız mühendis Maximilian Ringelmann şunu keşfetti: Bir faytonu çeken iki koşum hayvanının performansı tek bir beygirin performansının iki katı değildir. Bu sonuç karşısında şaşkınlığa uğrayan Ringelmann araştırmalarını genişletip bunlara insanları da dâhil etti. Bir grup erkeğe halat çektirip her birinin harcadığı gücü ölçtü. Ortalamada, birlikte halat çeken iki kişi, tek başlarına çekerken harcadıkları gücün sadece % 93'ünü, üç kişi çekerken % 85'ini, sekiz kişi birlikte halat çekerken de ancak % 49'unu harcıyordu.

Bu sonuçlara psikologlar dışında kimse şaşırmıyor. Bilim bu etkiye *sosyal aylaklaşma* adını veriyor. Bu etki, bireylerin performansları doğrudan görülemez olduğunda, grubun içinde kaynadığında ortaya çıkar. *Sosyal aylaklaşmayla* kürekçilerde karşılaşırız ama bayrak yarışında karşılaşmayız, çünkü burada her bir sporcunun katkısı ortadadır. *Sosyal aylaklaşma* akılcı bir davranıştır: Göze batmadan sadece gücümüzün yarısıyla işi halledebilecekken neden bütün gücümüzü harcayalım ki? Uzun lafın kısası, *sosyal aylaklaşma* bir tür sahtekârlıktır ve bu kabahati hepimiz işleriz. Ama bunu genellikle kasten yapmayız. Sahtekârlık bilinçsiz olarak işler – beygirlerdeki gibi.

Bir halatı ne kadar çok insan çekerse bireysel performansın o kadar azalması hayret verici değil. Hayret verici olan performansın sıfıra düşmemesi. Niye tümden aylaklık etmiyoruz? Çünkü sıfır performans göze batar -gruptan dışlanma ya da ismimizin lekelenmesi gibi sonuçları da beraberinde getirir. Aylaklığın ne dereceye kadar göze batmadığı konusunda hassas bir algı geliştirmişiz.

Sosyal aylaklaşma sadece fiziksel performanslarda ortaya çıkmaz. Zihinsel olarak da aylaklık yaparız, örneğin toplantılarda. Ekip ne kadar büyükse kişisel katılımımız o derece zayıf olur –böylece performans, belirli grup büyüklüklerinde, daha da alta düşmediği bir seviyeye ulaşır. Grubun

20 kişiden mi 100 kişiden mi oluştuğunun artık bir önemi yoktur; azami aylaklaşma derecesine ulaşılmıştır.

Buraya kadar her şey çok açık. Ama yıllardır süregelen, takımların bireysel mücadelelerden daha başarılı olduğu iddiası nereden çıkıyor o halde? Belki de Japonya'dandır. Japonlar 30 yıl önce dünya piyasalarına ürünlerini yağdırdılar. İşletme uzmanları bu endüstri mucizesini mercek altına aldılar ve şunu gördüler: Japon fabrikaları takımlar şeklinde örgütlenmişti. Bu model aynen kopyalansa da her zaman başarılı olamadı. Japonya'da gayet iyi işleyen şey, (teorimce *sosyal aylaklaşma* orada ortaya çıkmıyor) farklı düşünen Amerikalı ve Avrupalılar'da aynı boyutta tekrarlanamadı. En azından buralarda takımların mümkün olduğu kadar farklı, uzmanlaşmış insanlardan oluştuğu zamanlarda daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Bu durum mantıklı, zira bu tür gruplarda kişisel performans uzmanlara dayandırılabilir.

Sosyal aylaklaşmanın ilginç etkileri vardır. Gruplarda sadece performansımızı değil sorumluluğumuzu da frenleriz. Kimse kötü sonuçlardan sorumlu olmak istemez. Bunun aşırı bir örneği Naziler'e karşı Nürnberg Davaları'nda yaşandı, daha hafif örnekleri her denetim kurulunda ya da yönetim ekibinde yaşanır. İnsanlar grubun kararlarının arkasına saklanır. Bunun bilimsel adı *sorumluluğun dağılmasıdır*.

Aynı sebepten, gruplar bireylere kıyasla daha büyük risklere girme eğilimindedir. Bu etkiye *riske doğru kayma* adı verilir. Grup tartışmalarının, kişilerin tek başlarına verecekleri kararlardan daha riskli kararların alınmasına yol açtığı kanıtlanmıştır. "İşler ters giderse, nasıl olsa sorumluluk bende değil." Milyarların söz konusu olduğu firmaların ve emeklilik kasalarının strateji ekiplerinde ya da ekiplerin atom bombasının kullanımıyla ilgili kararlar verdiği orduda *riske doğru kayma* tehlikelidir.

Sonuç: İnsanlar grup içinde tek başlarına olduklarından farklı davranır (yoksa grup diye bir şey de olmazdı zaten). Grupların dezavantajları, bireysel performansları mümkün olduğu kadar göz önüne çıkararak etkisiz hale getirilebilir. Yaşasın meritokrasi, yaşasın başarı ve rekabeti hedeflemiş toplum!

ÜSTEL BÜYÜME

Katlanmış bir parça kâğıt düşünce gücümüzü neden aşar?

Bir kâğıt parçası önce ortadan ikiye katlanıyor, sonra tekrar ortadan ikiye vs. 50 katlamanın ardından bu kâğıt ne kalınlıkta olacaktır? Okumaya devam etmeden önce tahmininizi not edin.

İkinci soru. Hangisini tercih edersiniz: A) Önümüzdeki 30 gün boyunca size her gün 1.000 euro vereceğim. B) Önümüzdeki 30 günde size birinci gün 1 cent, ikinci gün 2 cent, üçüncü gün 4 cent, beşinci gün 8 cent vs. Uzun uzun hesap yapmadan kararınızı verin: A mı B mi?

Tercihinizi yaptınız mı? Peki öyleyse: Bir kağıt sayfasının kalınlığının bir milimetrenin onda biri kalınlığında olduğunu varsayarsak, 50 katlamadan sonra kağıdın kalınlığı 100 milyon kilometredir. Bu, yaklaşık olarak Dünya ile Güneş arasındaki mesafe kadardır. Hesap makinesiyle kolaylıkla hesaplayabilirsiniz. İkinci soruda, A cevabı kulağa daha cazip gelse de, B cevabını tercih etmenizde fayda var. A cevabını seçtiyseniz, 30 gün sonra 30.000 euro kazanırsınız, B cevabında ise kazancınız 10 milyondan fazla.

Doğrusal artışı sezgisel olarak kavrayabiliyoruz. Ancak üstel –ve yüzdesel– artış için hiçbir hissiyatımız yok. Neden yok? Çünkü evrimsel geçmişimiz bizi buna hazırlamadı. Atalarımızın deneyimlerinin çoğunluğu doğrusal türdendi. Kim böğürtlen toplamak için iki kat zaman harcıyorsa, iki kat meyveyle dönerdi. Kim uçurumun kenarında bir yerine iki mamut avlarsa, iki katı süre boyunca yiyeceği olurdu. Taş devrinde insanların üstel artışla karşılaştığı bir örnek neredeyse yok. Günümüzde ise durum farklı.

Bir politikacı diyor ki, “Trafik kazaları her yıl % 7 artıyor.” Dürüst olalım, biz bu söyleneni hissederek anlayamıyoruz. Bu yüzden şu püf noktasını kullanın: Artışın ikiye katlanacağı zamanı hesaplayın. 70 sayısını artışın yüzde değerine bölün. Az önceki örnekteki trafik kazaları için: 70 / 7 = 10 yıl. Yani politikacının aslında söylediği şu: “Trafik kazalarının sayısı her 10 yılda ikiye katlanıyor.” Oldukça vahim.

Başka bir örnek verelim: “Pahalılık oranı % 5.” Bunu duyan şöyle düşünüyor: “Çok da kötü değil, % 5 nedir ki?” Hemen ikiye katlanma zamanını hesaplayalım: 70 / 5 = 14 yıl. 14 yıl sonra bir euro sadece yarı değerinde olacak –bankada parası olanlar için bir rezalet.

Diyelim ki gazetecisiniz ve elinize, şehrinizdeki köpeklerin sayısının her yıl % 10 arttığına dair bir bilgi geldi. Hangi manşeti atarsınız? “Köpeklerin sayısı % 10 arttı” değil elbette. Kimsenin ilgisini çekmez. Onun yerine: “Yedi yılda köpeklerin sayısı iki katına çıkacak!”

Yüzdesel artan hiçbir şey sonsuza kadar artmaz –çoğu politikacı, iktisatçı ve gazeteci bunu unutuyor. Bütün üstel artışlar günün birinde sınıra gelir. Bağırsak bakterisi E koli basili (Escherichia Coli) her 20 dakikada bir bölünerek çoğalır. Birkaç gün içinde bütün dünyayı istila etmiş olması gerekirdi. Ancak bakteriler, üretildiğinden daha fazla oksijen ve şeker tüketeceğinden, nüfusunun artışı kısa sürede frenlenecektir.

Beynimizin yüzdesel artışta güçlük çektiği eski zamanlarda İran kökenli şöyle bir masal vardı: Bir zamanlar akıllı bir saraylı varmış, kralına bir satranç tahtası armağan etmiş. Kral, “Karşılığında seni nasıl mükâfatlandırayım” diye sormuş. “Asil efendimiz satranç tahtasını pirinçle doldurmanızdan başka bir şey istemem. İlk kareye bir pirinç koyun, sonra da diğer bütün karelere bir öncekinin iki katı kadar pirinç. Yani ikinci kareye iki, üçüncü kareye dört vs.” Kral şaşırmış: “Bu kadar mütevazı bir dileğinin olması senin ne kadar şerefli olduğunu gösteriyor.” Ne kadar pirinç eder? Kral herhalde ufacık bir çuval tutacağını düşünmüştü. Aslında bütün dünyada yetişen pirinçten fazlasını koyması gerekirdi.

Sonuç: Artış değerleri söz konusu olduğunda, hislerinize güvenmeyin. Çünkü öyle bir hissiniz yok -bunu kabul edin. İşinize gerçekten yarayacak olan şey bir hesap makinesi ya da küçük artış değerlerinde ikiye katlama zamanını hesaplamanın püf noktasıdır.

KAZANANIN LANETİ

Bir lira için kaç lira öderdiniz?

50'li yıllarda Teksas. Bir arazi açık arttırmayla satışa sunuluyor. Arttırmaya 10 petrol şirketi katılıyor. Arazide ne kadar petrol olduğuna dair hepsi kendi tahminlerini yapmış. En düşük teklif 10 milyon dolar. Arttırma sırasında fiyat yükseldikçe giderek daha çok şirket tekliften çekiliyor. Nihayet, en yüksek teklifi veren şirket ihaleyi alıyor. Geriye bir tek o kaldı, kazandı. Şampanyalar patlıyor.

Kazananın laneti şu anlama gelir: Bir açık arttırmanın kazananı genellikle asıl kaybedendir. Endüstri analizleri, petrol arazileri arttırmalarında düzenli olarak kazananların sistematik olarak çok fazla ödediklerini ve yıllar sonra bu sebepten battıklarını ortaya koydu. Bu anlaşılabilir. Tahminler 10 ile 100 milyon dolar arasında değişiyorsa gerçek değer muhtemelen arada bir yerdedir. Açık arttırmalarda en yüksek teklif genellikle sistemli olarak fazlasıyla yüksektir –meğer ki teklifi verenin bir bilgi avantajı olsun. Teksas'ta durum böyle değildi. Petrol patronları aslında yıkıcı kayıplar pahasına kazanılan bir Pirus zaferi kutlanıyordu.

Petrol alanları günümüzde nerelerde? Her yerde. İnternette eBay'den, Groupon'dan Google AdWords'e kadar, bütün fiyatlar arttırma usulüyle belirleniyor. Telefon şirketlerini mahvoluşun eşiğine getiren mobil telefon frekansları teklif savaşları yaşanıyor. Havaalanları mağaza satış alanlarını arttırma usulüyle kiraya veriyor. Ve büyük market zinciri Aldi yeni bir çamaşır deterjanını satışa sunmak istediğinde ve beş tedarikçiden teklif aldığında bu da arttırmadan farklı bir şey değil –*kazananın laneti* tehlikesiyle.

"Gündelik hayatın açık arttırmaya dönüşmesi" internet sayesinde ustalara da ulaştı. Evimi boyatmam gerekiyordu. Luzern'deki herhangi bir boya ustasını aramak yerine işi internete koydum. İsviçre ve Almanya'dan 30 kişi işi almak için kapıştı. En iyi teklif o kadar düşüktü ki, acıdığım için kabul etmedim –zavallı boya ustasını *kazananın lanetinden* esirgemek için.

Borsa girişleri de abartılı fiyatların ödendiği açık arttırmalardır. Şirketler başka şirketleri satın aldığında –Mergers & Acquisitions adı verilen durum– çok kere *kazananın laneti* devreye girer. Şirket alımlarının yarısından fazlası değer düşürür, ki bu da alımın zerre kadar faydalı olmadığı anlamına gelir.

Neden *kazananın lanetinin* kurbanı oluyoruz? Bir yandan, bir malın gerçek değeri belirsiz olduğu için. Ne kadar çok taraf dâhilse, iyimserin de ötesi bir teklif olasılığı o derece artar. Diğer yandan da, rakiplerimizi gölgede bırakmak istediğimiz için. Bir arkadaşımın mikro anten üreten bir fabrikası var. Bana Apple'ın iPhone'u için verilen yıkıcı teklif savaşından bahsetti. Herkes Apple'ın "resmi tedarikçisi" olmak istediği için işi kim alırsa para kaybetmesi garanti.

100 euro için kaç euro ödersiniz? Sizin ve rakibinizin bu tür bir açık arttırmaya davet edildiğini hayal edin. Oyunun kuralları şöyle: Kim en yüksek teklifi yaparsa, 100 euro banknotunu alacak ve –burası önemli– iki katılımcı da o an son tekliflerini ödemek zorunda. Nereye kadar çıkarsınız? Sizin açınızdan 100'lük banknot için 20, 30 ya da 40 euro ödemek akıllıcadır. Rakibiniz de elbette bunu böyle görüyor. 99 euro bile mantıklı bir teklif. Şimdi rakibiniz 100 euro teklif ediyor. Bu son teklif olarak kalırsa, rakibiniz sıfır kazançla (100 euro için 100 euro ödeyerek) çıkar, ama siz 99 euro'yu (son teklifinizi) ödemek zorundasınız –karşılığında bir şey almadan. Öyleyse arttırmaya devam edeceksiniz. 110 euro'da garanti kaybınız 10 euro, ama rakibiniz 110 euro kaybediyor. Demek ki o da arttırmaya devam edecek. Nerede durursunuz? Rakibiniz nerede durur? Arkadaşlarınızla bu oyunu bir oynayın.

Warren Buffet'ın tüyosuna riayet etmekte fayda var: "Asla açık arttırmalara katılmayın." Olmaz mı diyorsunuz, sektörünüzde açık arttırmalar kaçınılmaz mı? O zaman maksimum bir fiyat belirleyin ve bundan % 20 *kazananın laneti* etkisini düşün. Bu miktarı bir kâğıda yazın ve ne olursa olsun ondan şaşmayın.

TEMEL İLİŞKİLENDİRME HATASI

Bir yazara romanı otobiyografik mi diye asla sormayın...

Gazeteyi açıyorsunuz ve herhangi bir CEO'nun işlerin kötü gitmesi sebebiyle şapkasını alıp çıkmak zorunda kaldığını okuyorsunuz. Spor sayfasında tuttuğunuz takımın A oyuncusu ya da B antrenörü sayesinde şampiyon olduğunu öğreniyorsunuz. "Yüzü olmayan bir hikâye olmaz" diye bir kural vardır gazete redaksiyonunda. Gazeteciler (ve onların okurları) *temel ilişkilendirme hatasını* işler. Bu, bir şey açıklamak söz konusu olduğunda insanların etkisine sistematik olarak dış ve durumsal unsurları hafife alma ile abartma eğilimidir.

Duke Üniversitesi'nin araştırmacıları 1967 yılında şöyle bir deney gerçekleştirdi: Bir konuşmacı Fidel Castro hakkında ateşli bir konuşma yaptı. Katılımcılara, konuşmacıya bu konuşmanın kendi siyasi görüşünden bağımsız olarak verildiği, onun sadece önüne konulan metni okuduğu söylenmişti. Fakat yine de dinleyicilerin çoğunluğu konuşmanın konuşmacının düşüncelerini yansıttığı fikrindeydi. Konuşmanın içeriğinden konuşmayı ona yaptıran profesörler gibi dış etkenleri değil, onun kişiliğini sorumlu tuttular.

Temel ilişkilendirme hatası özellikle olumsuz olaylarda etkili olur. Savaşların "suçunu" insanların üzerine atarız –İkinci Dünya Savaşı'nın vebali Hitler'in boynuna, Birinci Dünya Savaşı'nınki de Saraybosna'daki suikastçının. Savaşların önceden tahmin edilemez olaylar olmasına, bunların dinamiklerini bugüne dek anlayamamamıza –savaşların finans piyasalarıyla ve iklim konularıyla ne tür bağlantısı olduğunu bilmemize– rağmen.

İşlerin iyi ya da kötü gitmesinin nedenini önce şirketin patronunda ararız. Oysa ekonomik başarının yönetim mükemmelliğindense genel ekonomik duruma ve o sektörün çekiciliğine çok daha fazla bağımlı olduğunu bilmemiz gerekirdi. CEO'ların kriz yaşayan sektörlerde ne kadar sık değiştirildiği –ve bunun canlı bir sektörde ne kadar ender yaşandığı –

ilginçtir. O kararlar futbol antrenörlerinin ve onların kulüplerinin kararlarından zerre kadar daha akılcı değildir.

Sık konsere giderim. Luzernli olarak bu şehrin olağanüstü klasik müzik imkânlarından şımarmış durumdayım. Aradaki sohbetler neredeyse hep orkestra şefi ve/veya solist etrafında döner. İstisna olan galalar dışında beste hakkında neredeyse hiç konuşulmaz. Niye ki? Müziğin asıl mucizesi beste, yani bomboş bir kâğıdın üzerinde ezgiler yaratmaktır. Bir partisyondan diğerine fark, bir yorumdan diğerine farktan bin kat daha çarpıcıdır. Ama böyle düşünmüyoruz. Partisyonun –orkestra şefi ve/veya solistin aksine bir yüzü yok.

Yazar olarak *temel ilişkilendirme hatasını* şöyle yaşıyorum: Bir okumadan (zaten tartışmaya açık bir girişim) sonra ilk soru hep, ama gerçekten hep şudur: “Romanınızda neler otobiyografik?” Mümkün olsa, “Burada önemli olan ben değilim, önemli olan kitap, metin, dil ve hikâyenin inanılırlığı, kahretsin!” diye hepsine bağırmak isterdim. Ama ne yazık ki böylesine bir patlamaya terbiyem izin vermiyor.

Ayrıca, *temel ilişkilendirme hatasına* anlayış göstermek gerekir: Diğer insanlarla saçma uğraşımız evrimsel geçmişimizden kalma. Bir gruba aidiyet hayatta kalmak için gerekliydi. Dışlanmak kesinkes ölüm anlamına geliyordu. Üreme, savunma ve avlamanın büyük kısmı tek bir birey için olanaksızdı. Bunun için diğerlerine ihtiyacımız vardı. Münzevi başıboşlar -ki onlardan da mutlaka vardı– gen havuzundan yok oldular. İnsanlara bu derece abartılı şekilde bağlı olmamız o yüzden. O yüzden vaktimizin yaklaşık % 90’ında insanları düşünüyor ve sadece % 10’unu durumsal bağlantılara harcıyoruz.

Sonuç: Yaşam tiyatrosundan ne kadar büyülensek de, sahnedeki insanlar kusursuz, kendi kaderlerini tayin eden kişilikler değiller, onlar bir durumdan diğerine savruluyorlar. Oynanan oyunu gerçekten anlamak istiyorsanız dikkatinizi oyunculara vermeyin. Daha çok, oyuncuların maruz kaldığı etkilerin dansını izleyin.

YANLIŞ NEDENSELLİK

Leyleklere neden inanmamalısınız?

İskoçya'nın kuzeyinde yer alan Hebrid Adaları'nın sakinleri için saçlarında yaşayan bitler hayatlarının birer parçasıydı. Bitler onlara ev sahipliği yapan insanları terk ettiğinde o insanlar hastalanır, ateşlenirdi. Ateşi düşürmek için insanların saçlarına bile isteye bit yerleştirilirdi. Netice, Hebrid Adaları'nın sakinlerini görünürde haklı çıkarıyordu: Bitler yuvaya döner dönmez, hastalar iyileşiyordu.

Bir şehrin itfaiye operasyonlarının incelenmesi, yangınlarda ortaya çıkan zararın o operasyonda görevlendirilen itfaiyeci sayısıyla bağıntılı olduğunu ortaya çıkardı: Göreve ne kadar çok itfaiyeci katılıyorsa, yangında meydana gelen zarar o kadar büyük oluyordu. Bunun üzerine yeni itfaiyecilerin işe alımını hemen durduran belediye başkanı bütçeyi kıstı.

İki hikâye de *Yumurtlayan Köpek* adlı kitaptan alınma ve sebep ile sonucun birbirine karıştırılmasının örnekleri. Bitler, hasta insanların ateşi yükseldiği için saçlarından uzaklaşıyor –düpedüz paçaları tutuşuyor. Hastanın ateşi düştüğünde de seve seve geri geliyorlar. Ve yangın ne kadar büyükse görevlendirilen itfaiyeci sayısı o kadar çok oluyor -tersi değil elbette.

Bu hikâyelere gülümsüyoruz, ancak *yanlış nedensellik* bizi neredeyse günbegün yanıltıyor. Şu manşeti örnek alalım: "Çalışanların iyi bir iş motivasyonuna sahip olmaları işletmenin daha yüksek kâra geçmesine neden olur." Öyle mi gerçekten? Yoksa çalışanlar, şirketin durumu iyi olduğu için mi daha iyi bir iş motivasyonuna sahip? Ekonomi kitaplarının yazarları ve danışmanlar *yanlış* -ya da en azından kesinliği olmayan- *nedenselliklere* sık sık başvurur.

90'lı yıllarda, Amerikan Merkez Bankası'nın o zamanki başkanı Allen Greenspan'den daha büyük kimse yoktu. Müphem beyanatları para politikasına gizli bir bilim havası veriyordu, bu da ülkeyi güvenli bir refah yolunda tutuyordu. Siyasetçiler, gazeteciler ve ekonominin öncüleri

Greenspan'e tapıyorlardı. Bugün, yorumcuların *yanlış nedensellik* kurbanı olduğunu biliyoruz. Amerika'nın Çin –küresel ucuz imalatçı ve Amerika'nın borçlarının alacaklısı- ile sembiyozu çok daha büyük rol oynamıştı. Abartılı ifade edersek, zamanında ekonomi o kadar iyi işlediği için Greenspan sadece şanslıydı.

Bir örnek daha verelim: Bilimciler, hastaların uzun süre hastanede yatmasının onlar için zararlı olduğunu ortaya çıkardı. Bütün sağlık sigortaları için iyi bir haber; sigortalıların mümkün olduğu kadar kısa sürede hastaneden çıkmaları onların işine gelir. Ancak hemen hastaneden çıkarılan hastalar uzun süre kalanlara göre elbette daha sağlıklı. Yani bunun sebebi, hastanın uzun süre hastanede yatmasının sağlığa zararlı olması değil.

Ya da şu manşete bir göz atalım: "Bilim, her gün A şampuanını kullanan kadınların daha güçlü saçlara sahip olduğunu kanıtladı." Bu ilişki bilimsel olarak doğrulanmış olabilir ancak hâlâ hiçbir şey ifade etmez. Hele o şampuanın saçları güçlendirdiğini asla kanıtlamaz. Zaten saçları güçlü olan kadınların o şampuanı kullanmaya eğilimli olması da aynı derecede muhtemeldir (belki de şişenin üzerinde şöyle yazdığı içindir: "Güçlü saçlar için özel").

Geçenlerde, evde zengin kütüphaneleri olan ailelerin çocuklarının okulda daha yüksek notlar aldığına dair bir yazı okudum. Bu araştırmanın sonucu anne-babaların deli gibi kitap satın almasına sebep olmuş. *Yanlış nedensellik* için güzel bir örnek. İşin aslı ise şu: Tahsilli anne-babalar, daha düşük tahsilli anne-babalara kıyasla, çocuklarının eğitimine daha fazla önem verme eğilimindedir. Ve tahsilli anne-babaların evlerinde, daha düşük tahsillilere kıyasla, genellikle daha fazla kitap bulunur. Yani, farkı yaratan kitaplar değil, anne-babaların tahsil derecesi –ve onların genleridir.

Yanlış nedensellik için en güzel örnek, Almanya'da doğum sayılarının düşmesi ile leylek çiftlerinin sayısının azalması arasındaki bağlantıdır. Bu ikisinin 1965'ten 1987'ye kadar gelişme durumunu çizerseniz, iki çizgi neredeyse birebir uyuşur. Yani, bebekleri leyleklerin getirdiği doğru mu yoksa? Pek sayılmaz; zira bu tamamen tesadüfi bir bağıntıdır, nedensellik değildir elbette.

Sonuç: İlişki nedensellik değildir. Dikkatlice bakın. Bazen etki okunun ucu tam da diğer yönü gösterir. Bazen ortada ok falan yoktur –tıpkı leyleklerle bebeklerdeki gibi...

AYLA ETKİSİ

Güzel insanlar neden daha kolay kariyer yapar?

Silikon Vadisi'ndeki Cisco şirketi Yeni Ekonomi Devri'nin gözbebeklerinden biriydi. Ekonomi habercilerine göre her şeyi doğru yapıyordu: Müşteriye yönelik durum tespiti iyiydi, stratejisi kusursuzdu, edinimlerde büyük beceri sergiliyordu, benzersiz şirket kültürü ve karizmatik bir CEO'su vardı. Mart 2000'de, Cisco dünyanın en değerli şirketiydi.

Bir sonraki yıl Cisco hisseleri % 80 oranında değer kaybettiğinde, şirketi tam aksiyle suçlayan aynı ekonomi yazarlarıydı: Müşteriye yönelik durum tespiti kötüydü, stratejisi bulanıktı, edinimlerde beceriksizdi, atıl bir şirket kültürü ve renksiz bir CEO'su vardı. Oysa şirketin ne stratejisi ne de CEO'su değişmişti. Talep düşmüştü –ama bunun Cisco'yla bir alakası yoktu.

Ayla etkisi şunu der: Bir unsurun gözümüzü boyamasına izin veririz, sonra da bundan yola çıkarak olayın bütünüyle ilgili sonuç çıkarırız. Cisco örneğinde ayla özellikle ışıltılı parlıyordu: Ekonomi habercileri hisse senedi kurlarının gözlerini boyamasına izin verdi ve buradan yola çıkarak, detaylıca incelemeden, şirketin iç kalitesi hakkında sonuçlar çıkardılar.

Ayla etkisi hep aynı şekilde işler: Kolay elde edilir ya da bilhassa gösterişli gerçeklerden, örneğin bir şirketin finansal durumundan yola çıkarak daha zor meydana çıkarılabilecek özellikler hakkında, örneğin yönetimin kalitesi ya da stratejinin mükemmelliği hakkında sonuçlar çıkarırız. Böylelikle, ortada hiçbir objektif sebep yokken bile, iyi üne sahip bir üreticinin ürünlerini kalite anlamında daha değerli algılamaya meylederiz. Ya da sektörlerinde başarılı olan CEO'ların bütün sektörlerde başarılı olmalarını, hatta özel hayatlarında kahraman olmalarını bekleriz.

Psikolog Edward Lee Thorndike *ayla etkisini* neredeyse 100 yıl önce keşfetti. Bir insanın tek bir niteliği (örneğin güzelliği, sosyal statüsü, yaşı), diğer her şeyi gölgede bırakan ve böylece genel izlenimi oransız bir

biçimde şekillendiren olumlu ya da olumsuz bir etki bırakır. En çok araştırılan örnek güzelliktir. Güzel insanları daha hoş, daha dürüst ve zeki olarak gördüğümüzü ortaya koyan onlarca araştırma var. Çekici insanların daha kolay kariyer yaptığı da kanıtlandı –ve bunun (kadınlarda) yatak üzerinde yükselme efsanesiyle de bir alakası yok. Bu etki okul döneminde bile kanıtlanabilir; öğretmenler daha güzel görünümlü öğrencilere daha iyi notlar verir.

Reklam sektörü *ayla etkisini* iyi bilir: Bu yüzden reklam panolarında o kadar çok ünlü bize gülümser. Profesyonel bir tenisçinin neden kahve makinesi uzmanı olduğu mantık yoluyla anlaşılabilir değil ama reklam başarısına hiçbir zarar vermiyor. *Ayla etkisinin* kalleş tarafı bilinçdışı kalması.

Köken, cinsiyet ya da ırk bir kişinin bütün diğer niteliklerini gölgede bırakan dominant özellik olduğunda, ortaya çıkan felaketin boyutları da artıyor. O durumda stereotipleştirme söz konusu oluyor. Bunun tuzağına düşmek için illa ırkçı ya da cinsiyet ayrımcılığı yapan biri olmak gerekmiyor. *Ayla etkisi*, habercilerin, öğretmenlerin ve tüketicilerin aklını karıştırdığı gibi, bizim de bakışımızı bulandırıyor.

Bazen *ayla etkisinin* iyi sonuçları da oluyor –en azından kısa süreliğine. Hiç birine sırılsıklam âşık oldunuz mu? O zaman *ayla etkisinin* ne kadar güçlü olabileceğini bilirsiniz. Taptığınız insan mükemmel görünür: Son derece çekicidir, zekidir, cana yakındır, iyi kalplidir. Dostlarınız o kişinin kör göze parmak kusurlarına işaret ettiğinde bile, sizin gördüğünüz tatlı bir kaçıklıktan ibarettir.

Sonuç: *Ayla etkisi* gerçek özelliklere bakışımızı bulandırır. Bu yüzden dikkatlice bakın. Öne çıkan özelliği dışarıda bırakın. Dünya çapında orkestralar, adayları bir perdenin arkasında çaldırarak yaparlar bunu. Böylece, cinsiyetin, ırkın ve dış görünümün değerlendirmelerini etkilemesini engellerler. Ekonomi yazarlarına hararetle tavsiyem bir şirketi çeyrek yıllık sayılar üzerinden değerlendirmek (bunu borsa zaten hallediyor), yerine daha derine inmeleri. Gün yüzüne çıkan şeyler her zaman hoş olmayabilir ama bazen eğiticidir.

ALTERNATİF YOLLAR

Tebrikler! Rus ruletinde kazandınız...

Nüfuzlu bir Rus ile şehrinizin dışında bir ormanda buluşuyorsunuz. Rus adamın yanında bir bavul, bir de altıpatlar var. Bavul ağzına kadar para dolu –güzelce destelenmiş tam 10 milyon euro. Altıpatların topunda ise tek bir mermi var, diğer hazneler boş. “Rus ruleti oynamak ister misiniz?” diye soruyor Rus. “Tetiği bir kere çekeceksiniz ve bavul içindekilerle birlikte sizindir.” Düşünüyorsunuz. 10 milyon hayatınızı esaslı şekilde değiştirir: Bir daha çalışmanız gerekmez! Nihayet pul koleksiyonundan spor araba koleksiyonuna geçebilirsiniz.

Diyelim ki, teklifi kabul ettiniz. Tabancanın namlusunu şakağınıza dayadınız ve tetiği çektiniz. Hafif bir “tık” sesi duydunuz ve vücudunuzdaki adrenalin selini hissettiniz. Tabanca patlamadı. Hayatta kaldınız. Parayı alıyorsunuz ve şehrin en güzel semtinde kendinize fazlasıyla büyük bir villa yaptırıp komşularınızı gıcık ediyorsunuz.

Bu komşulardan biri, ki evi artık sizin villanızın gölgesinde kalmış, ünlü bir avukat. Günde 12 saat, senede 300 gün çalışıyor. Saat ücreti hafife alınır türden değil ama olağandışı da sayılmaz: 600 euro. Uzun lafın kısası, yılda yarım milyon kenara koyabiliyor. Arada sırada villanızın bahçesinden avukatla selamlaşıyorsunuz, el sallarken gülümsüyorsunuz: Sizin durumunuza gelmesi için 20 yıl çalışması gerek.

Varsayalım ki, 20 yıl sonra gayretli komşunuz gerçekten de 10 milyonu biriktirdi. Villası sizinkinden pek de geri kalmıyor. Bir gazeteci gelip semtin “kalburüstü” sakinleri hakkında bir röportaj yapıyor –gösterişli evleriniz ile sizin ve komşunuzun villalarınızın yanı sıra elde ettiğiniz genç hanımların fotoğraflarını da kullanıyor. Evlerinizin iç mimarisini ve bahçeleriniz inceliklerini yorumluyor. Ancak aranızdaki önemli farktan gazetecinin haberi yok: Her bir 10 milyonun ardındaki risk. Bunun için *alternatif yolları* bilmesi gerekirdi -ve bu konuda sadece gazeteciler değil hepimiz beceriksiziz.

Nedir *alternatif yollar*? Aynı şekilde gerçekleşebilecek ancak gerçekleşmemiş her şey. Rus ruletinde dört *alternatif yol* sizi aynı sonuca (10 milyon euro kazanca), beşinci yol ise ölümünüze götürürdü –oldukça büyük bir fark. Avukatın durumunda olası yollar birbirine çok daha yakın. Kasabada yaşasa, belki saatte sadece 200 euro kazanırdı. Daha büyük bir şehirde yaşasa ve büyük bankalar için çalışsa belki 800 euro alırdı. Ama, sizin durumunuzdan farklı olarak avukatı bütün servetinden, hatta hayatından edecek bir *alternatif yol* yok.

Alternatif yollar görünmezdir, bu sebepten onlara nadiren kafa yorarız. Borsada ıskarta tahvillerle, vadeli işlemlerle ve kredi borcu takaslarıyla oynayıp milyonlar kazananlar, iflasa götüren bir yığın tehlikeli *alternatif yolu* da yanlarında taşıdıklarını asla unutmamalı. Bu kadar büyük risk altında ortaya çıkan 10 milyon yıllarca dişini tırnağına takarak biriktirilmiş 10 milyondan daha az değerlidir. Muhasebeciler istedikleri kadar 10 milyon 10 milyon deyip dursun.

Akşam yemeklerimizden birinde Nassim Taleb, hesabı kimin ödeyeceğine karar vermek için yazı tura atmamızı önerdi. Onun söylediği taraf geldi. Durumdan rahatsızdım, çünkü İsviçre'de misafirdi. "Burada ya da New York'ta, fark etmez, bir dahaki sefere hesabı ben ödeyeceğim" dedim. Bir süre düşündü ve "*Alternatif yolları* göz önünde bulundurursak aslında bu yemeğin yarısını ödedin bile" dedi.

Sonuç: Riskler asla doğrudan göze çarpmaz. Bu yüzden *alternatif yollarınızın* neler olduğunu her zaman düşünün. Riskli *alternatif yollar* üzerinden gerçekleşen başarıları, "sıkıcı yollar üzerinden (örneğin avukat, diş hekimi, kayak hocası, pilot ya da yatırım danışmanı olarak zahmetli uğraşlar sonucu) ulaştığınız başarılardan daha az ciddiye alın. Ne demişti Montaigne: "Ömrüm ne korkunç talihsizliklerle geçti –bunların çoğu hiç yaşanmadı."

ÖNGÖRÜ İLLÜZYONU

Kristal küre bakışımızı nasıl çarpıtır?

“Kuzey Kore’de gelecek iki yıl içinde rejim değişikliği olacak.” “Arjantin şarapları yakında Fransız şaraplarının pabucunu dama atacak.” “Facebook üç yıl içinde en önemli eğlence medyası haline gelecek.” “Euro çökecek.” “Uzayda yürüyüş 10 yıl sonra herkes için mümkün hale gelecek.” “15 yıl sonra ham petrol kalmayacak.”

Günbegün uzmanlar tarafından geleceğe yönelik tahmin bombardımanına tutuluyoruz. Bu öngörüler ne kadar güvenilir? Birkaç yıl öncesine dek kimse bunların kalitesini denetlemeye zahmet etmemişti. Sonra Philip Tetlock çıkageldi.

Berkeley’li profesör 10 yıllık bir süreci temel alarak, toplam 284 uzmanın 82.361 öngörüsünü değerlendirdi. Sonuç: İleriye donuk öngörüler bilgisayarda rastgele sayı üretmekten ender
olarak daha sık doğru çıkıyordu. Özellikle isabetsiz öngörülerde bulunanlar medyada en fazla ilgiyi toplayan uzmanlardı; bilhassa kıyamet tellalları, onların arasında da çözülme senaryolarının taraftarları –Kanada’nın, Nijerya’nın, Çin’in, Hindistan’ın, Endonezya’nın, Güney Afrika’nın, Belçika’nın ve Avrupa Birliği’nin dağılmasını hâlâ bekliyoruz (tipik olarak hiçbir uzmanın aklına Libya gelmedi).

“Gelecekte olacakları tahmin eden iki tip insan vardır: Biri hiçbir şey bilmez, diğeri de hiçbir şey bilmediğini bilmez” diye yazdı Harvard’lı ekonomist John Kenneth Galbraith. Böylece kendi topluluğu içinde sevilmemesine sebep oldu. Fon yöneticisi Peter Lynch’in ifadesi daha da küçümseyici: “ABD’de 60.000 eğitim görmüş ekonomist var. Bunların çoğu ekonomik krizleri ve faizleri önceden haber vermek için işe alınmış. Öngörüleri yalnızca iki kere arka arkaya tutsaydı, hepsi milyoner olurdu. Bildiğim kadarıyla hepsi hâlâ uslu uslu eleman olarak çalışıyor.” Bu 10 yıl önceydi. Bugün ABD’de üç kat daha fazla ekonomist çalıştırılıyor olsa gerek –öngörü kalitesinde sıfır etkiyle.

Sorun şu: Uzmanlar yanlış öngörüler için bir bedel ödemiyor –ne para ne de nam olarak. Farklı ifade edersek, toplum olarak bu insanlara fazladan opsiyon veriyoruz. Öngörüleri tutmazsa artan bir risk yok, ama tutarsa ilgi ve müşteri artışının yanında yayın imkânı var. Bu opsiyonun bedeli sıfır olduğu için gerçek bir öngörü enflasyonu yaşıyoruz. Böylelikle, giderek daha çok öngörünün tamamen rastlantı sonucu doğru çıkma ihtimali artıyor. İdeal olan, öngörüleri yapanları bir "öngörü fonuna" para yatırmaya zorlamak olurdu –öngörü başına 1.000 euro diyelim. Öngörü doğru çıkarsa uzman parasını faiziyle geri alır. Tutmazsa o meblağ bir hayır kurumuna aktarılır.

Neler öngörülebilir, neler öngörülemez? Bir yıl sonra kaç kilo olacağım konusunda çok yanlış bir tahminde bulunmam. Bir sistem ne kadar kompleks ve zaman ufku ne kadar genişse geleceğe bakış o derece bulanıklaşır. Küresel ısınma, petrol fiyatları ya da döviz kurlarını önceden tahmin etmek neredeyse imkânsızdır. İcatlar hiç öngörülemez. Bizi ne tür teknolojilerin mutlu edeceğini o zamanlar bilseydik onlar zaten o an icat edilmiş olurdu.

Sonuç: Öngörülere karşı eleştirel olun. Bunun için şöyle bir refleks edindim. Her tahminde, ne kadar karanlık olsa da önce bıyık altından gülüyorum. Böylece onun ciddiyetini alıyorum. Ardından kendime iki soru soruyorum. Birincisi, uzmanın teşvik sistemi ne? Bir yerde çalışan mı, sürekli yanlış öngörülerde bulunursa işini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya mı? Yoksa gelirini kitaplardan ve yaptığı konuşmalardan elde eden, kendi kendini trend gurusu addedenlerden biri mi? Bunlar medyanın ilgisine ihtiyaç duyar. Dolayısıyla öngörüleri o derece sansasyonel olur. İkincisi, uzmanın ya da gurunun isabet oranı ne? Son beş yıl içinde kaç öngörüde bulunmuş? Bunların kaçı tutmuş, kaçı tutmamış? Medyadan bir ricam var: Lütfen, sözde yorumcuların başarı delillerini vermeden hiçbir öngörü yayınlamayın.

Son olarak, çok isabetli olduğu için Tony Blair'den bir alıntı: "Geleceğe dair tahminlerde bulunmam. Hiç yapmadım ve hiç yapamayacağım."

BİRLEŞME YANILGISI

Akla yakın hikâyeler neden kandırabilir?

Klaus 35 yaşında. Üniversitede felsefe okudu ve ondan beri Üçüncü Dünya meseleleriyle ilgileniyor. Üniversiteden sonra iki yıl boyunca Kızılhaç'ta Batı Afrika'da, ardından üç yıl Cenevre'de Kızılhaç Ana Merkezi'nde çalıştı. Burada bölüm yöneticiliğine kadar yükseldi. Sonra işletme mastırı yaptı ve "Girişimciliğin Toplumsal Sorumluluğu" üzerine tez yazdı. Sorumuz şu: Hangisi daha büyük olasılıktır? A) "Klaus büyük bir bankada çalışmaktadır." B) "Klaus büyük bir bankada çalışmaktadır ve bankanın üçüncü dünya vakfından sorumludur." A mı, B mi?

Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, B diyeceksinizdir. Ne yazık ki yanlış cevap, çünkü B cevabı Klaus'un sadece büyük bir bankada çalışmasını değil orada fazladan bir şartı daha yerine getirmesini içeriyor. Oysa hem bankacı olup hem de bankanın üçüncü dünya vakfında çalışan insanların sayısı, bir bankada çalışan insanların sayısının ufacık bir kısmı. Bu yüzden A cevabı çok daha muhtemel. B cevabının size daha muhtemel görünmesinin sebebi *birleşme yanılgısı*. Bu düşünce hatası, Nobel ödüllü Daniel Kahnemann ve Amos Tversky tarafından araştırıldı.

Neden *birleşme yanılgısına* düşüyoruz? "Akla yakın" ve "mantıklı" hikâyeler için sezgisel bir kavrayışımız olduğu için. Klaus ne kadar inandırıcı, etkileyici, canlı tasvir edilirse bu düşünce hatasına düşme tehlikesi o kadar yüksektir. Size soruyu "Klaus 35 yaşında. Hangisi daha muhtemeldir? A) Klaus bir bankada çalışmaktadır. B) Klaus Frankfurt'ta bir bankada, 24. katta, 57 numaralı ofiste çalışmaktadır" şeklinde yöneltseydim, bu tuzağa düşmezdiniz.

Bir örnek daha verelim: Hangisi daha muhtemeldir? A) "Frankfurt Havaalanı kapalıdır. Uçuşlar iptal edilmiştir." B) "Frankfurt Havaalanı kötü hava şartları nedeniyle kapatılmıştır. Uçuşlar iptal edilmiştir." A mı B mi? Bu kez mutlaka doğru düşünmüşsünüzdür. A daha muhtemel çünkü B ilaveten bir şartın, yani kötü hava şartlarının varlığını içeriyor. Havaalanı

bomba ihbarı, kaza ya da grev yüzünden de kapatılmış olabilir. Fakat bu şeyler “mantıklı” bir hikâyenin karşısında aklımıza gelmez; en azından –az evvel sizin yaşadığınız gibi– bunlara karşı duyarlılaştırılmadıysak. Bu testi arkadaşlarınızla yapın. Göreceksiniz, çoğu B cevabını verecektir.

Birleşme yanılgısından uzmanlar bile muaf değil. 1982’de gelecek araştırmaları konulu, uluslararası bir kongrede uzmanlar –ki hepsi akademisyendi– iki gruba ayrıldı. Daniel Kahnemann A grubuna 1983 yılı için şu senaryoyu masaya getirdi: “Petrol tüketimi % 30 düşüyor.” B grubuna verilen senaryo ise şuydu: “Petrol fiyatlarının fahiş artışı petrol tüketiminin % 30 azalmasına neden oluyor.” Katılımcıların verilen senaryonun ne kadar muhtemel olduğunu değerlendirmeleri gerekiyordu. Sonuç netti: B grubu kendilerine verilen senaryoya A grubuna kıyasla çok daha fazla inanmıştı.

Kahnemann iki tür düşünme tarzı olduğundan yola çıkıyor: Birincisi sezgisel, otomatik, doğrudan düşünme. Diğeri bilinçli, rasyonel, yavaş, zahmetli, mantıklı düşünme. Ne yazık ki sezgisel düşünme, bilinçli düşünme henüz daha harekete geçmeden çok önce sonuçlar çıkarıyor. Örneğin, 11 Eylül 2001’de Dünya Ticaret Merkezi’ne saldırından sonra bir seyahat sigortası yaptırmak istediğimde başıma benzer bir şey geldi. Kurnaz bir şirket *birleşme yanılgısından* fayda sağlıyor ve özel bir “terör sigortası” sunuyordu. Diğer sigortalar o zamanlar her türlü sebepten (terör dahil) seyahatin iptalini karşılasa da, ben bu teklifin tuzağına düştüm. Salaklığımın zirvesi, hatta bu özel sigorta için, durumu aynı şekilde karşılayan normal bir seyahat sigortasından daha fazla ödemeye razı olmamdı.

Sonuç: Bu aralar moda olan, “sol ve sağ beyin lobu” konusunu aklınızdan çıkarın. Sezgisel ile bilinçli düşünme arasındaki fark çok daha önemli. Sezgisel düşünme mantıklı hikâyeleri pek sever. Önemli kararlar arifesinde o hikâyelerin peşinden gitmemenizde fayda var.

ÇERÇEVELEME

Araba alırken neye odaklanmalı?

“Hey, çöp kovası dolmuş!” ya da “Sevgilim, bir koşu çöp kovasını boşaltıversen çok tatlı olur”. C’est le ton qui fait la musique –müziği yapan tondur. Aynı şey, farklı şekillerde sunulduğunda, tamamen farklı algılanır. Psikoloji dilinde buna *çerçeveleme* adı verilir.

Çerçeveleme (*çerçeveleme etkisi* olarak da kullanılır) şu anlama gelir: Tamamen aynı durum karşısında, durumun bize sunulma şekline göre tamamen farklı tepkiler veririz. 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülü’nü alan Daniel Kahneman ve meslektaşı Amos Tversky 80’li yıllarda bir anket gerçekleştirdi; ankette salgın hastalıkla mücadele stratejisi olarak iki seçenek sunuluyordu. 600 kişinin hayatı söz konusuydu. “Seçenek A, 200 kişinin hayatını kurtarıyor.” “Seçenek B, üçte bir olasılıkla 600 kişinin hepsinin kurtarılmasına ve üçte iki olasılıkla herkesin ölmesine yol açıyor.” Seçenek A ve B aynı değerde olsalar da (ikisinde de beklenilen değer 200 kişinin kurtarılması), katılımcıların çoğunluğu A seçeneğini tercih etti – bugünkü yumurta yarınki tavuktan iyidir mantığı. Aynı seçenekler farklı şekilde ifade edildiğinde, iş iyice ilginçleşti: “Seçenek A, 400 kişiyi *öldürüyor*.” “Seçenek B, üçte bir olasılıkla kimsenin *ölmemesine* ve üçte iki olasılıkla 600 kişinin *ölmesine* yol açıyor.” Şimdi ankete katılanların sadece küçük bir azınlığı A seçeneğini, büyük çoğunluğu ise B seçeneğini tercih etti. Yani sonuç ilk anketin tam tersiydi. Nasıl bir dille ifade edildiğine bağlı olarak –kurtarmanın aksine öldürmek– katılımcılar aynı durum için tamamen farklı kararlar verdiler.

Bir diğer örnek: Araştırmacılar iki tür et sundular; biri “% 99 yağsız”, biri de “%1 yağlı”. Katılımcılar ilk et parçasını daha sağlıklı olarak derecelendirdi, oysa ikisi de tıpatıp aynıydı. “% 98 yağsız” ile “%1 yağlı” seçeneklerinde bile katılımcıların çoğunluğu ilk seçeneği tercih etti –ki bu diğerinin iki katı fazla yağ içeriyordu.

Olduğundan iyi göstermek *çerçevelemenin* oldukça yaygın bir şeklidir. Düşen hisse senedi fiyatları “düzeltme” olarak adlandırılır. Gereğinden yüksek bir mal edinme fiyatı “hava parası”dır. Bütün yöneticilik kurslarında bunun “sorun” değil, “şans” olduğunu öğreniriz. İşten atılan yönetici “hayatını yeniden düzenleyen” biridir. Düşen bir asker –ölmesine ne kadar talihsizliğin ya da akılsızlığın sebep olduğunun hiç önemi olmadan- bir “savaş kahramanıdır”. Soykırım “etnik temizlik”tir. New York’ta Hudson Nehri’ne zorunlu inişin başarıyla gerçekleşmesi “havacılığın zaferi” olarak kutlanır (asıl zafer hiç zorunlu iniş yaşanmaması olmaz mıydı?).

Bir finans ürünü tanıtımını –örneğin borsada alınıp satılan fonlar için bir tanıtımı– hiç dikkatlice incelediniz mi? Bu tanıtımlarda genellikle son yılların performansı gösterilir. Kaç yıl geriye gidilir peki? Mümkün olduğunca hoş yükselen bir eğri oluşana dek. Bu da *çerçevelemedir*. Ya da aynı ekmek parçasının “sembolik” ya da “gerçek” olarak İsa’nın bedenine *çerçevelenmesi*, bir mezhep ayrılığına yol açabilir. 16. yüzyılda bu yaşanmıştı.[8]

Dikkatimizi bütünün tek bir ya da birkaç unsuruna yönelttiğimizde de *çerçevelemenin* kurallarına boyun eğeriz. Kullanılmış bir araba alırken örneğin, kaç kilometrede olduğuna odaklanırız; motorun, frenlerin ve arabanın içinin durumuna değil. Dolayısıyla satın alma kararı kilometre sayısından etkilenir. Bu çok doğal, çünkü hiçbir zaman bütün unsurları eksiksiz değerlendiremeyiz. Farklı bir çerçeveyle belki kararımız farklı olurdu.

Yazarlar *çerçevelemeyi* bilinçli kullanır. Bir polisiye kitapta cinayet adım adım gösterilse roman çok sıkıcı olur, bu polisiye yerine eğitici kitaba dönüşürdü. Sonunda bütün hikâye anlatılsa da ancak *çerçeveleme* sayesinde roman heyecanlı bir hale gelir.

Sonuç: Hiçbir şeyi *çerçevelemeden* ifade edemeyeceğinizin ve her olayın –yakın dostunuzdan da duysanız, ciddi bir gazeteden de okusanız– *çerçevelemeye* tabi olduğunun bilincinde olun. Bunlara okuduğunuz bu bölüm de dâhildir.

8 Martin Luther ile İsviçre Protestan Reformu’nun lideri Huldrych Zwingli arasında yaşanan, ekmeğin gerçek anlamda mı, sembolik anlamda mı İsa’nın bedenini temsil ettiğine dair tartışma. (ç.n.)

AŞIRI HAREKET

Beklemek ve hiçbir şey yapmamak neden eziyet gibi gelir?

Penaltı vuruşu yapan futbolcular, penaltıların üçte birinde kalenin ortasını hedefler, üçte birinde kalenin solunu, üçte birinde de kalenin sağını. Kaleciler ne yapar? Penaltıların % 50'sinde sola ve yine % 50'sinde sağa atlarlar. Her halükarda pek nadiren ortada durmaya devam ederler –topların üçte biri oraya gelmesine rağmen. Neden? Çünkü yanlış tarafa atılmak, sersem gibi ortada dikilip topun soldan ya da sağdan geçip gidişini seyretmekten daha iyi görünmesinden öte, daha az utanç verici hissedilir. Bu *aşırı harekettir*: Hiçbir işe yaramadığı durumda bile harekete geçmek.

Futbol araştırmasının kaynağı, yüzlerce penaltı durumunu değerlendiren İsrailli araştırmacı Bar Eli'dir. *Aşırı hareketin* tuzağına düşenler sadece kaleciler de değil. Bir gece kulübünün kapısının önünde bir grup genç birbirlerine bağırıp çağırıyor, el kol hareketleri yapıyorlar. Durum tam bir kavgaya dönüşmek üzere. Genç polis memurları, yanlarında kıdemli meslektaşlarıyla olayı uzaktan izliyor ve ancak biri yaralandığında duruma müdahale ediyorlar. Kıdemli memurlar olmasa, durum farklı gelişir: Fazlasıyla gayretli genç polis memurları *aşırı hareketliliğe* yenik düşer, yani hemen müdahale ederler. İngiltere'de gerçekleştirilen bu araştırma, (genç) polislerin zamanından önce araya girdiği durumlara kıyasla polislerin uzun süre beklediği olaylarda daha az yaralı olduğunu ortaya koydu.

Aşırı hareket, bir durum yeni ya da belirsiz olduğunda özellikle etkili oluyor. Birçok yatırımcı gece kulübünün önündeki tecrübesiz polislerin yaşadığını yaşıyor: Borsadaki hareketliliği henüz doğru değerlendiremiyor ve bir tür hiperaktiviteye kapılıyorlar. Bunun elbette faydası yok. Warren Buffet bunu şöyle ifade ediyor: "Yatırımda aktivite başarıyla ilintili değildir." Warren Buffet'tan ve Charlie Munger'dan leziz alıntıların devamını kitabın ekinde bulabilirsiniz.

Aşırı hareket en eğitimli çevrelerde bile yaşanıyor. Doktorun karşısındaki hasta belirsizlik tablosu gösteriyor. Müdahale etmeli mi etmemeli mi, yani

bir ilaç yazmalı mı yoksa beklemeli mi seçimiyle karşı karşıya geldiğinde, doktor harekete geçme seçeneğine meyilli olacaktır. Doktoru, bunu maddi çıkarlar uğruna yapmakla suçlamamız gerekmez bile – onu buna iten *aşırı harekettir*.

Aşırı hareket neden var? Avcı ve toplayıcı çevrede, ki bizler bunun için en uygun şekle sokulmuşuzdur, hareket *durup düşünmekten* daha başarılı sonuç verir. Çarçabuk tepki vermek geçmişte hayatta kalmak için önemliydi. Düşünüp taşınmak ölümcül olabiliyordu. Atalarımız ormanın kenarında kılıç dişli kaplana benzer bir siluet belirdiğini gördüklerinde hayvanların biyolojik sınıflandırılmaları üzerine akıl yormak üzere Rodin’in “düşünen adam” heykeli misali bir kayanın üzerine oturmuyordu. Kirişi kırıyorlardı, hem de mümkün olduğu kadar çabuk. Biz hızlı tepki veren bu insanların torunlarıyız; onlar fazladan bir kere daha kaçmayı yeğlerdi. Ancak bugünkü dünyamız farklı –harekettense akıl yormayı ödüllendiriyor. Bu değişim bize zor geliyor.

Bekleyerek tam doğru kararı verdiğinizde –ister şirketin, ister devletin, ister insanlığın hayrına– kimse sizin için tören düzenlemez, madalya vermez, üzerinde adınız yazan bir heykel dikmez. Ama kararlılık sergiler, hızlı harekete geçerseniz ve durum düzelirse (tamamen tesadüf olsa bile) köy meydanında onurlandırılmanız ya da en azından yılın çalışanı ünvanını alma şansınız fena değildir. Toplum düşüncesizce harekete geçmeyi mantıklı bir beklemeye tercih eder.

Sonuç: Belirsiz durumlarda bir şey yapma dürtüsünü hissederiz; herhangi bir şey –bir işe yarasa da yaramasa da... Sonrasında herhangi bir şey düzelmese bile kendimizi daha iyi hissederiz. Genellikle tam tersi olur. Özetle, fazlasıyla çabuk ve sık harekete geçme eğilimdeyizdir. Bu sebepten durum belirsiz olduğunda durumu daha iyi değerlendirebilene dek bir şey yapmayın, hiçbir şey yapmayın. Kendinizi zapt edin. “İnsanlığın en büyük talihsizliği odasında sakin sakin *duramamasıdır*” diye yazmıştı Blaise Pascal. Bunu evinin çalışma odasında yazdı.

İHMAL YANILGISI

Ya çözüm sizsinizdir ya da sorunun ta kendisi!

İki dağcı. Biri buzul yarığına düşüyor. Yardım çağırarak onu kurtarabilirsiniz, ama yapmıyorsunuz, dolayısıyla ölüyor. İkinci dağcıyı ise fiilen buzul yarığına itiyorsunuz. O da kısa süre sonra ölüyor. Hangi eylem daha ağırdır? Mantık çerçevesinde bakıldığında iki eylem de aynı derecede fena. Yardım etmeme de fiilen adam öldürme de ölüme sebep oluyor. Ama yine de içimizden bir his, yardım etmemenin daha az ağır olduğunu söylüyor. Bu hisse *ihmal yanılgısı* adı verilir. *İhmal yanılgısı*, hem bir ihmal hem de bir hareket zarara sebebiyet verebildiğinde çıkar hep ortaya. Bu durumda genellikle ihmal tercih edilir, çünkü böylece oluşan zarar sübjektif olarak daha zararsız görünür.

Varsayalım, ülkenizde ilaçların yasal düzenlemesinden sorumlu makamın başındasınız. Ölümcül hastalar için bir ilaca izin verilip verilmemesine karar vermek durumundasınız. Bu ilacın ağır yan etkileri var. İlaç hastaların % 20'sini doğrudan öldürüyor, ama % 80'inin de kısa süre içinde hayatını kurtarıyor. Kararınız ne yönde olur?

Çoğunluk gibi düşünüyorsanız ilacı yasaklarsınız. Her beş kişiden birinin canını anında alan bir ilacı, hastaların % 80'inin kurtulabilecekken artık kurtulamayacak olduğu gerçeğinden daha kötü olarak algılarsınız. Saçma bir karar, ama *ihmal yanılgısına* uygun. Diyelim ki, *ihmal yanılgısının* bilicindesiniz, mantık ve ahlak adına bu ilaca izin vermeye karar verdiniz. Öngörüldüğü gibi, ilk hasta bu ilaçtan ölünce ne olacak? Basın ayağa kalkacak ve siz işinizden olacaksınız. Memur ya da siyasetçiyseniz halkın *ihmal yanılgısını* ciddiye almakta ve kendiniz için de yaşatmakta fayda var.

Bu "ahlaki çarpıklığın" akıllarımızda ne kadar sağlam kökleştiğini yargı gösteriyor. Aktif ötenazi ölmekte olan hastanın kesin arzusuna uygun olsa da, Almanya ve İsviçre'de suç sayılıyor, öte yandan hayati yarar sağlayacak girişimlerden ve tedavilerden bilinçli olarak vazgeçmek suç sayılmıyor.

İhmal yanılgısı, aşıların hastalık riskini azalttığı kanıtlansa da bazı anne-babaların çocuklarına neden aşı yaptırmadıklarını da açıklar. Tarafsız bakıldığında, bu anne-babaların fiilen çocuklarına zarar vermekle suçlanmaları gerekirdi. Ama yine aynı şeyle karşılaşıyoruz: Bilinçli olarak ihmal etmeyi, fiili kötü bir hareketten daha az fena algılıyoruz.

İhmal yanılgısı, neden birine doğrudan zarar vermektense onun zarar görmesini engellememeyi tercih ettiğimizi açıklar. Her iki durum şirketin batmasına sebep olsa bile, yatırımcılar ve ekonomi yazarları, hiç ürün geliştirmemektense yanlış ürünleri geliştirmeyi daha az fena algılar. Yıllar önce bize miras kalan bir yığın berbat hisse senedinin elimizde kalmasını, yanlış hisse senetlerini satın almaktan daha az fena buluruz. Bir termik santrale hiç atık gaz yıkama tesisi kurmamak, yüksek maliyet sebebiyle atık gaz yıkama tesisini devre dışı bırakmaktan daha az fenadır. Evimizi izole etmemek, izole etsek tasarruf edeceğimiz kalorifer yakıtını keyfimiz istediği için kullanmaktan daha az fenadır. Gelirimizi beyan etmemek, vergi belgelerinde hile yapmaktan daha az fenadır –oysa sonuç aynıdır.

Bir önceki bölümde *aşırı hareketi* tanıdık. *Aşırı hareket, ihmal yanılgısının* aksi midir? Tam olarak değil. *Aşırı hareket*, bir durum açık, net, şeffaf olmadığında, çelişkili olduğunda devreye girer. O zaman, ortada hiçbir mantıklı sebep olmasa da girişkenliğe meylederiz. *İhmal yanılgısında* durum genellikle açık seçiktir: Gelecekte yaşanacak bir zarar şimdi harekete geçerek önlenebilir, ancak zararın önlenmesi, bizi mantığımızın gerektirdiği gibi harekete geçirmeye yeten bir sebep değildir.

İhmal yanılgısını fark etmek zordur –bir eylemin ihmali eylemin kendisinden daha zor seçilir. 68'ler hareketi, hakkını vermek lazım, *ihmal yanılgısının* özünü anlamış ve kısa ama anlamlı bir sloganla karşı durmaya çalışmıştır: "Çözümün bir parçası değilsen, sorunun bir parçasısın demektir."

KENDİNE HİZMET EDEN ÖNYARGI

Neden bizzat siz hiç suçlu değilsinizdir?

Şirket raporlarını, özellikle CEO'ların yorumlarını okur musunuz? Hayır mı? Yazık çünkü bunlar, hepimizin o ya da bu şekilde tuzağına düştüğü bir hatanın örnekleriyle doludur. Bu düşünce hatası şöyle işler: Şirket mükemmel bir yıl mı geçirdi? CEO bunu parlak kararlarıyla, sonsuz çabalarıyla ve canlı tuttuğu girişimcilik kültürüyle gerekçelendirir. Öte yandan, şirket kötü bir yıl geçirdiyse bunun sebebi güçlü euro, hükümet, Çinliler'in sinsi ticari uygulamaları, Amerikalılar'ın gizli gümrük ücretleri ya da tüketicilerin hevesinin gerilemesidir. Başarıları üzerimize alırız, başarısızlıkları dış unsurların üzerine atarız. Bu *kendine hizmet eden önyargı* olarak adlandırılır.

Bu tabir sizin için yeni olsa bile, *kendine hizmet eden önyargıyı* okul hayatınızdan bilirsiniz. Yüksek notları siz almıştınız, parlak başarılar sizin gerçek bilginizin ve yeteneklerinizin göstergesiydi. Ama ya bir dersten kalıp başarısız olduğunuzda? O zaman hoca size takmıştı. Belki artık okul notlarıyla değil, borsa hareketleriyle ilgileniyorsunuz. Kazanç elde ettiğinizde kendinizi yüceltirsiniz. Kaybettiğinizde suçlu "borsadaki hava" (artık o her neyse) ya da yatırım danışmanınızdır. Ben de *kendine hizmet eden önyargıdan* ziyadesiyle faydalanıyorum: Yeni romanım çoksatanlar listesine yükselirse kendi sırtımı sıvazlıyorum: Tabii, ne de olsa şimdiye kadar yazdığım en iyi kitap! Kitabım yeni çıkan kitap kalabalığının içinde kaybolup giderse bunun için de mantıklı bir sebebim var: Ya kıskanç eleştirmenler kitabımı yerden yere vuruyor ya da okurlar edebiyattan anlamıyor.

Bir kişilik testini tamamlayanlara tamamen rastgele seçimle iyi ve kötü notlar verilmiş. İyi not alanlar, testi inandırıcı ve genel olarak geçerli bulmuş. Tesadüfen kötü notlar alanlar ise testi hiç de önemli bulmamış. Böylesi bir çarpıtma neden oluyor? Neden başarıları kendi icraatımız olarak yorumlarken başarısızlıklarımızın suçunu başkalarının üzerine atıyoruz. Bu

konuyla ilgili çok teori var. Ama en basit açıklama şu olsa gerek: Kendimizi böyle daha iyi hissediyoruz. Ve böylece kendi kendimize verdiğimiz zarar normalde belirli sınırlar içinde kalıyor. Durum böyle olmasa evrim bu düşünce hatasını geçmiş 100.000 yıl içinde çoktan silerdi. Ancak dikkatli olun. Öngörülemez tehlikeler barındıran modern dünyada *kendine hizmet eden önyargı* kolaylıkla felaketlere yol açabilir. Bunun iyi bir örneği kendini "Evren'in Efendisi" diye adlandırmayı pek seven Richard Fuld'du. Fuld en azından 2008'e kadar Lehman Brothers'ın CEO'suydu.

ABD'de üniversiteye başvuran bütün öğrencilerin girmesi gereken SAT adında standart bir test vardır. Sonuçlar 200 ile 800 puan arasındadır. Öğrencilere SAT testinden bir yıl sonra test sonuçları sorulduğunda, sonuçlarını ortalamada 50 puan yüksek belirtiyorlar. İlginç olan; pişkinlikle yalan söylemiyorlar, arsızca abartmıyorlar, sadece test sonuçlarını birazcık güzelleştiriyorlar –ta ki kendileri de buna inanana dek.

Oturduğum apartmanda beş üniversite öğrencisinin paylaştığı bir daire var. Onlarla asansörde karşılaşıyorum. Oğlanlardan her birine ayrı ayrı, hangisinin ortak dairenin çöpünü ne sıklıkla boşalttıklarını sordum. Biri "her iki seferden birinde ben" dedi. Bir diğeri, "her üç seferden birinde ben" cevabını verdi. Elinde patlamış bir çöp torbasıyla karşılaştığım bir üçüncüsü ise söverek, "çöpü neredeyse % 90" kendisinin attığını söyledi. Cevapların toplamı % 100 olması gerekirken % 320 ediyordu! Evi paylaşan öğrenciler rollerini düzenli olarak abartıyordu ve bu konuda hiçbirimizden farkları yoktu. Evliliklerde de aynı mekanizma işler: Erkeklerin de kadınların da birlikteliğin yürümesi için katkılarının % 50'den fazla olduğunu düşündükleri bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

Kendine hizmet eden önyargıdan nasıl kaçınırız? Hiç süslemeden size dosdoğru gerçekleri söyleyen dostlarınız var mı? Varsa, kendinizi şanslı sayabilirsiniz. Yoksa, belki en azından kişisel bir düşmanınız vardır. Varsa iyi. Huylu huyundan vazgeçmez demeyin ve düşmanınızı bir kahve içmeye davet edin. Ondan sizinle ilgili fikrini hiç sakınmadan söylemesini rica edin. Ona ömürboyu minnettar kalırsınız.

HEDONİK UYUM

Eviniz ile işiniz arasındaki mesafeyi neden kısa tutmalısınız?

Varsayalım günün birinde telefonunuz çaldı: Lotoda 10 milyon kazandığınızın haberi geldi. Kendinizi nasıl hissedersiniz ve ne kadar süre boyunca kendinizi böyle hissedersiniz? Farklı bir senaryo düşünelim: Telefonunuz çaldı ve size en yakın arkadaşınızın hayatını kaybettiğini bildirdiler. Kendinizi nasıl hissedersiniz ve ne kadar süre boyunca kendinizi böyle hissedersiniz?

Önceki bölümlerden birinde, geleceğe yönelik tahminlerin berbat kalitesini –politika, ekonomi ve toplum alanlarında– incelemiş ve şu sonuca varmıştık: Uzmanlar rastgele sayı üreticilerinden daha iyi iş çıkarmıyor. Peki, kendi hislerimizi öngörmede ne kadar başarılıyız? Lotoda 10 milyon kazanmanız sizi yıllar boyunca çok mutlu edecek mi? Harvard Üniversitesi'nden psikolog Dan Gilbert loto kazananlarını inceledi ve mutluluk etkisinin ortalama üç ay sonra söndüğünü tespit etti. Paranın bankanıza yatmasından üç ay sonra, öncesinde ne kadar mutlu ya da mutsuzsanız o kadar mutlu ya da mutsuz olacaksınız.

Bir bankada yönetici ve sırf bu sebepten ahlaksız bir gelir bahşedilen bir arkadaşım şehir dışında bir ev yaptırmaya karar verdi. Hayali; 10 odalı, havuzlu, imrenilesi deniz ve dağ manzaralı bir villaya dönüştü. Arkadaşımın ilk haftalarda mutluluktan ağzı kulaklarındaydı. Ancak çok geçmeden coşkusundan eser kalmadı, altı ay sonra ise hiç olmadığı kadar mutsuzdu. Ne olmuştu? Mutluluk etkisi üç ay sonra sönmüş, villa özel bir şey olmaktan çıkmıştı. “İşten eve geliyorum, kapıyı açıyorum ve bunun nasıl bir ev olduğunu fark etmiyorum bile. Hislerim, üniversite öğrencisiyken oturduğum tek göz eve girdiğimde hissettiklerimden zerre kadar farklı değil.” Zavallı adam şimdi bir de evden işe, işten eve ortalama 50 dakikalık bir yolla boğuşuyordu. Araştırmalar en fazla hoşnutsuzluğa arabayla iş-ev arası gidip gelmelerin sebep olduğunu ve insanın buna pek alışmadığını gösteriyor. Ev-iş arası yol yapmaya doğuştan özel bir sempatisi

olmayanlar bu gidiş gelişlerden günbegün sıkıntı çekiyor. Her neyse, villanın arkadaşımın mutluluğu üzerindeki net etkisi her halükarda olumsuzdu.

Diğerlerinin durumu da farklı değil: Kariyerlerinde basamak yükselmiş insanlar ortalama üç ay sonra tekrar eskisi kadar mutlu ya da mutsuz oluyor. Porsche marka en yeni model arabaya sahip olma sevdasında olanlar da. Bilim bu etkiye *hedonik uyum* adını veriyor: Çalışıyoruz ve yükseliyoruz, bunun sonucunda kendimize daha çok ve daha güzel şeyler alsak da daha mutlu olmuyoruz.

Olumsuz kaderlerde durum nasıl –örneğin felç geçirdiğimizde ya da bir arkadaşımızı kaybettiğimizde? Burada da müstakbel hislerin uzunluğunu ve yoğunluğunu gözümüzde sürekli fazla büyütüyoruz. Bir aşk bittiğinde dünya başımıza yıkılıyor. Istırap içindeki eski âşıklar bir daha asla mutluluğun zerresini bile hissedemeyeceklerinden son derece emin –ama ortalama üç ay sonra tekrar gülüyorlar.

Yeni bir araba, yeni bir kariyer, yeni bir ilişki bizi tam olarak ne kadar mutlu edecek bilebilsek iyi olmaz mıydı? O zaman daha net kararlar verebilir ve sürekli karanlıkta el yordamıyla ilerlemek zorunda kalmazdık. Evet, iyi olurdu, üstelik kısmen mümkün de. İşte size, sayıca az da olsa bilimsel olarak kesinleşmiş ipuçları: 1) İnsanın uzun süre sonra bile alışmadığı olumsuz etkilerden kaçının: Ev-iş arası uzun yol, gürültü, kronik stres. 2) Maddi şeylerden yalnızca kısa süreli etki beklentisinde olun: Araba, ev, prim, loto kazancı, altın madalya... 3) Uzun süreli olumlu etkiler zamanınızı nasıl geçirdiğinizle bağlantılıdır. Kendinize mümkün olduğu kadar çok boş zaman ve bağımsızlık sağlayın. Arzularınıza en yakın gelen şeyleri yapın –bu sebepten gelirinizin bir kısmını kaybetseniz bile. Dostluklara yatırım yapın. Kadınlarda meme yaptırmak sürekli bir mutluluk etkisi yaratıyor, erkeklerde ise mesleki statü –ancak bu, erkekler aynı zamanda karşılaştırma grubunu değiştirmediği sürece geçerli. Yani bir şirkette CEO’luğa yükselir ve sadece diğer CEO’larla muhatap olursanız, mutluluk etkisi balon gibi sönüyor.

ÖZSEÇİLİM YANLILIĞI

Var olduğunuza şaşırmayın!

Basel'den Frankfurt'a doğru A5 Otoyolu'nda trafik sıkıştı. "Lanet olsun, niye hep benim başıma gelir ki?" diye küfrettim ve gözlerimi karşı şeride diktim; orada arabalar imrenilesi bir hızla güneye doğru yol alıyordu. Bir saat boyunca kaplumbağa misali ilerleyip, vitesi bir boşa bir birinci vitese almaktan dizim yorulduğunda, o kadar sıradışı zavallı bir adamcağız mıyım diye sordum kendime. Gerçekten de hep ilerlemeyen sıralarda (bankada, postanede, süpermarketlerde) mı duruyorum? Yoksa bir yanılgıya mı kapılıyorum? Diyelim ki, Basel ile Frankfurt arasındaki otoyolda zamanın % 10'unda trafik sıkışıyor. Belirli bir gün benim bu trafiğe takılmamın olasılığı trafik sıkışmasının olasılığıyla eşdeğer, yani % 10. Ama benim yolculuğumun belirli bir zamanında gerçekten trafikte takılıp kalmamın olasılığı % 10'dan yüksek. Çünkü trafikte kaldığım zaman milim milim ilerlediğimden, sıkışık trafikte orantısız derecede fazla zaman geçiriyorum. Trafik aktığında bu konuya kafa yormuyor, trafik sıkışıklığı ancak yolda kaldığımda aklıma geliyor.

Aynı şey banka gişelerinin önünde ya da trafikte kırmızı ışıkta beklemeler için de geçerli: A ile B noktaları arasındaki 10 kırmızı trafik ışığından ortalamada biri (% 10) kırmızı, dokuzu yeşilse, bütün seyir sürenizden yola çıkarak hesapta seyir zamanınızın % 10'undan fazlasını kırmızı ışıkta bekleyerek geçirirsiniz. Anlaşılmadı mı? O zaman ışık hızıyla yolculuk yaptığınızı düşünün. Bu durumda bütün seyir zamanınızın % 99,99'unu kırmızı ışığın önünde bekleyerek ve küfrederek geçirirdiniz.

Tesadüfi örneklemelerin bir parçası olduğumuzda, *özseçilim yanlılığı* adı verilen bir düşünce hatasının tuzağına düşmemeye dikkat etmeliyiz. Erkek tanıdıklarım genellikle şirketlerinde çok az kadın olduğundan şikâyetçidir; kadın tanıdıklarım ise şirketlerinde çok az erkek olduğundan. Bunun şanssızlıkla bir alakası yok: Şikâyet edenler tesadüfi örneklemenin parçaları. Herhangi bir erkeğin erkek fazlası olan bir sektörde çalışmasının

olasılığı yüksek ne de olsa. Aynı şey kadınlar için de geçerli. Daha büyük boyutta düşünürsek, erkek ya da kadın nüfus fazlası olan bir ülkede yaşıyorsanız (örneğin Çin'de ya da Rusya'da) daha büyük olasılıkla nüfus fazlası olan cinsiyettensiniz ve benzer şekilde kızıyorsunuz. Seçimlerde en yüksek olasılık, en fazla oy alan partiye oy vermenizdir. Oylamalarda en yüksek olasılık, oyunuzun kazanan çoğunlukla uyuşmasıdır.

Özseçilim yanılgısı her yerdedir. Pazarlama sorumluları onun tuzağına sık düşerler. Örneğin, gazete yayınlayan bir kuruluş, gazeteyi ne kadar değerli gördüklerini tespit etmek amacıyla abonelerine bir anket yollar. Ne yazık ki, bu anket sadece gazeteye abone olmuş ve henüz aboneliğini fes etmemiş okurlara ulaştırılır, yani büyük oranda gerçekten gazeteden hoşnut okurlara; diğer okurlar örneklemede dışarıda kalmıştır. Sonuç: Anketin hiçbir değeri yoktur.

Başka bir örnek: Kısa süre önce bir arkadaşım, coşku içinde, onun –tam da onun!– hâlâ hayatta olmasının neredeyse bir mucize olduğunu ileri sürdü. Tipik bir *özseçilim yanılgısı* kurbanı. Bu tür bir şeyi ancak gerçekten hayatta olan biri ileri sürebilir. Hayatta olmayan biri hayatta olmadığına hayret edemez. Ama yine de her yıl aynı düşünce hatasına düşen en azından bir düzine felsefeci var; kitaplarında, dil gibi dâhice bir şeyin oluşabildiğine zevklenip duruyorlar. Hayretler içinde kalmalarına sempati beslemiyor değilim, ama şaşkınlıkları yersiz. Dil olmasa felsefeciler onun varlığına hayret edemez, evet hatta onlar da olmazdı. Dilin varlığına hayret etmek ancak dilin olduğu bir ortamda mümkündür.

Geçenlerde karşılaştığım, telefonla gerçekleştirilen bir anket özellikle eğlenceliydi: Bir şirket hane başına ortalama kaç telefon (hem sabit hat hem cep telefonu) kullanıldığını tespit etmek istemiş. Anket değerlendirildiğinde hiç telefon kullanılmayan tek bir hane bile bulunmaması karşısında şaşkınlık içindeydiler. Büyük marifet!

İLİŞİKLENDİRME YANILGISI

Deneyim neden aptallaştırır?

Kevin daha önce çalıştığı departmanın sonuçlarını denetim kuruluna üç kez sunmuştu. Her seferinde sunum kusursuz geçmişti. Ve her seferinde içinde yeşil puanlı donu vardı. Her şey ortada diye düşünüyordu Kevin; yeşil puanlı donu ona şans getiriyordu.

Kuyumcu dükkânındaki tezgâhtar kadın o kadar güzeldi ki, Kevin kadının gösterdiği 10.000 euro'luk nişan yüzüğünü satın almadan edemedi –miktar Kevin'in bütçesinin çok üzerindeydi (hele de ikinci evlilik için) ama Kevin farkında olmadan yüzüğü kadının güzelliğiyle ilişkilendirdi. Müstakbel karısının da aynı şekilde göz alıcı görüneceğini hayal etti.

Kevin her yıl genel muayene için doktora gidiyordu. Genellikle yaşına (44) göre "gayet iyi" olduğu yönünde bir rapor geliyordu doktordan. Şimdiye dek yalnızca iki kere muayenehaneden şok edici bir teşhisle ayrılmıştı. Biri, gecikmeden alınması gereken bir apandisit teşhisiydi. Bir diğeri ise ne mutlu ki sonraki tetkiklerde kanser değil de iltihap olduğu anlaşılan bir prostat şişmesiydi. Bu iki günde de muayenehaneden çıkarken Kevin'in dünyası elbette başına yıkılmıştı –iki seferinde de hava olağandışı sıcaktı. O zamandan beri hava çok sıcak olduğunda Kevin kendisini hep rahatsız hisseder. Bir doktor randevusu aşırı sıcak bir güne denk gelirse de randevuyu hemen iptal eder.

Beynimiz bir bağlantı makinesidir. Temelde, iyi ki de öyle: Bilmediğimiz bir meyve yiyip fenalaşırsak böylece o bitkiden uzak durur ve o meyveleri zehirli ya da en azından yenmez olarak tanımlarız. Bilgi böyle oluşur.

Ancak, yanlış bilgi de böyle oluşur. Bunu ilk inceleyen Ivan Pavlov'du. Rus bilimci aslında köpeklerin tükürük üretimini araştırıyordu. Deney öyle kurulmuştu, köpeklere yiyecek verilmeden önce bir zil çalıyordu. Çok geçmeden iki köpeğin tükürük üretiminin harekete geçmesi için sadece zilin çalınması yeterli oldu. Köpekler, işlev olarak hiç ilgili olmayan iki şeyi birbiriyle ilişkilendirmişti –zilin çalması ve tükürük üretimi.

Pavlov'un yöntemi insanlarda da aynı şekilde işler. Reklamlar ürünlerle olumlu hisleri birleştirir. Bu yüzden asla Coca-Cola ile bağlantılı olarak hoşnutsuz bir yüz ya da yaşlı bir vücut göremezsiniz. Coca-Cola-insanları gençtir, güzeldir ve inanılmaz derecede eğlenirler.

İlişkilendirme yanılgısı kararlarımızın kalitesini etkiler. Örneğin, kötü haber getirenleri sevmemeye meylederiz. İngilizce'de buna *shoot the messenger syndrome* (*elçiyi vurma sendromu*) adı verilir. Haberi getiren haberin içeriğiyle ilişkilendirilir. CEO'lar ve yatırımcılar da (farkında olmadan) bu tür sözümona uğursuzlardan uzak durma eğilimindedir. Sonuç olarak yönetici katlarına sadece iyi haberler ulaşır –ve çarpık bir tablo oluşur. Warren Buffet bunun farkındaydı; şirketlerinin CEO'larına, iyi haberleri hiç bildirmemeleri, sadece kötü haberleri –bunları da hiç dolandırmadan– aktarmaları yönünde talimat vermişti.

Telefonla pazarlama ve e-posta henüz hayatımıza girmemişken pazarlamacılar kapı kapı dolaşıp ürünlerini tanıtır, insanları ikna etmeye çalışırlardı. Günlerden bir gün satış temsilcisi Georg Foster, boş bir evin önüne geldi, içeride kimsenin yaşamadığını bilemezdi. Ufak bir gaz kaçağı nedeniyle ev haftalar boyunca yanıcı gazla dolmuştu. Ne yazık ki zil bozuktu. Foster zile basınca çıkan ufacık kıvılcım sonucu ev havaya uçtu. Foster'in hastaneye kaldırılması gerekti. Ne mutlu ki, çok geçmeden ayaklandı, ama zil düğmelerinden o kadar korkar hale gelmişti ki işini bir daha yapamadı. Bu tür bir olayın tekrarlanma olasılığının ne kadar düşük olduğunu elbette biliyordu. Ancak mantığı, ne kadar istese de (hatalı) bağlantıyı ortadan kaldırmayı başaramıyordu.

Bu durumdan çıkarılacak dersi kimse Mark Twain'den daha yerinde ifade etmemiştir: "Bir deneyimden ancak o deneyimin içinde barındırdığı kadar bilgelik çıkarmaya dikkat etmeliyiz –daha fazlasını değil; yoksa kızgın sobanın üzerine oturan kediye benzeriz. Kedi bir daha asla kızgın sobanın üzerine oturmayacaktır, bu doğru; ama bir daha soğuk sobanın üzerine de oturmayacaktır."

ACEMİ ŞANSI

Başlangıçta her şey iyi gidiyorsa dikkatli olun...

Bir önceki bölümde *ilişkilendirme yanılgısını* öğrendik –birbiriyle hiç alakası olmayan durumları birbirine bağlama eğilimi. Sırf Kevin arka arkaya üç kez denetim kurulu önünde parlak bir sunum yapmayı başardı ve her seferinde içinde yeşil puanlı donu vardı diye şanslı donlara inanmanın anlamı yok.

Bu bölümde konumuz *ilişkilendirme yanılgısının* oldukça karmaşık bir özel durumu: Geçmiş başarılarla (yanlış) bağlantılandırma. Kumarbazlar buna aşinadır, adına *acemi şansı* derler. Bir oyunun ilk ellerinde kaybeden biri oyundan çekilme eğilimindedir, parayı götürenler ise devam etme eğiliminde. Şansı yaver gidenler ortalamanın üzerinde yeteneklere sahip olduklarına inanarak potu yükseltir –ve sonra da birdenbire şanssızlara dönüşürler, çünkü olasılıklar “normale dönmüştür”.

Acemi şansı ekonomide büyük rol oynar: A şirketi daha ufak olan B, C ve D şirketlerini satın alır. Şirket alımı her birinde kazanç getirir. Bu durum, holding yönetiminde şirket alımlarında pek becerikli olunduğu kanısını güçlendirir. İştahı kabaran A şirketi bunun üzerine çok daha büyük olan E şirketini de satın alır. Birleşmenin tam bir felaket olduğu ortaya çıkar. Gerçekçi bakışla bunu önceden kestirebilirlerdi, ama *acemi şansı* gözlerini kamaştırdı.

Aynı şey borsada da yaşandı. 90’ların sonunda, başlangıçtaki kazançlardan yola çıkarak birçok yatırımcı bütün birikimlerini internet hisselerine yatırdı. Kimileri bunun için kredi bile aldı. Ufak bir detayı gözden kaçırmışlardı: Başlangıçtaki şaşırtıcı kazançların kendi hisse senedi toplama becerileriyle hiçbir alakası yoktu. Piyasa zaten yükseliyordu. O süreçte para kazanmamak için düpedüz salaklık etmek gerekiyordu. Sonra fiyatlar düştüğünde bu insanların çoğu gırtlağa kadar borca battı.

Aynı dinamikleri 2001’den 2007’ye kadar Amerika’daki emlak piyasası patlamasında gözlemlemek mümkündü. Diş hekimleri, avukatlar,

öğretmenler, taksi şoförleri; evler satın alıp sonra da hemen daha yüksek bir fiyata satmak için işlerini güçlerini bıraktı. İlk büyük kazançlar onları haklı gösteriyordu, ama bunun elbette özel yetenekle bir alakası yoktu: Emlak piyasasındaki balon en beceriksiz amatör emlakçıya bile umulmadık miktarlar kazandırdı. Birçoğu daha da büyük villalar alıp satmak için borçlandı. Ve piyasa sonunda çöktüğünde şapa oturdular.

Acemi şansı dünya tarihinde de mevcut. Önceki zaferleri olmasa Napolyon ya da Hitler'in Rusya seferlerine girişeceğinden şüpheliyim.

Acemi şansı ne zaman yeteneğe dönüşür? Kesin bir sınır yok ama iki iyi ipucu var. Birincisi: Uzun süre boyunca diğerlerinden bariz şekilde daha başarılı olduğunuzda, işin içinde en azından yetenek olduğundan yola çıkabilirsiniz. Ancak asla emin olamazsınız. İkincisi: İşin içinde ne kadar çok insan varsa, birinin sırf şansla uzun süre boyunca başarılı olma olasılığı o kadar yüksektir. Belki de o biri sizsinizdir. Bir piyasada yalnızca 10 rakibiniz varken başı çekmeyi başarırsanız, bu yeteneğinize dair belirli bir göstergedir. Ama 10 milyon rakibinizin olduğu bir piyasada (örneğin finans piyasasında) başarı sizi daha az gururlandırmalıdır. Bu durumda, yalnızca çok şanslı olduğunuz düşüncesinden yola çıkın.

Öyle ya da böyle, kararınızı verirken sabırlı olun. *Acemi şansı* felakete sürükleyebilir. Kendi kendinizi kandırmanıza karşı donanımlı olmak için bilimciler gibi ilerleyin: Varsayımlarınızı test edin. Onların yanlışlığını kanıtlamaya çalışın. İlk romanım *Otuz Beş*'i yazıp bitirdiğimde onu tek bir yayınevine, Diogenese'e yolladım. Hemen kabul edildi. Bir anlığına kendimi bir dâhi gibi hissettim, olağanüstü bir edebiyat olayıymış gibi (Diogenes'e kendiliğinden yolladığınız bir eserin yayınlanma şansı yaklaşık 15.000'de 1'dir). Yayınevinin sözleşmesini imzalandıktan sonra, romanımı –sırf test etmek için– 10 başka büyük yayınevine daha yolladım. Hepsinden ret cevabı geldi. "Dâhi-varsayımımın" yanlış olduğu kanıtlandı –benim de tekrar ayaklarım yere basmaya başladı.

BİLİŞSEL ÇELİŞKİ

Hislerinizi ufak yalanlarla nasıl düzene sokarsınız?

Bir tilki bir üzüm bağına girmiş, gizli gizli asmalara doğru ilerlemiş. Ağzı sulanarak gözlerini kocaman, olgunlaşmış kara üzümlere dikmiş. Ön ayaklarını asma kütüğüne dayamış, boynunu uzatmış, birkaç üzüm tanesi yakalamaya çalışmış ama üzümler çok yüksekteymiş. Öfkelenerek şansını bir kez daha denemiş. Bu sefer güçlü bir hamle yapmış ama üzüm salkımlarına yine yetişemememiş. Üçüncü kez denediğinde var gücüyle zıplamış –o kadar yükseğe zıplamış ki, ağzı boş sırtüstü yere düşmüş. Asmanın tek bir yaprağı bile kıpırdamamış. Tilki burun kıvırarak, “Yeterince olgun değiller, ben ekşi üzüm sevmem” demiş. Başı dik, salına salına ormana geri dönmüş. Yunan masalcı Ezop’un fablı en yaygın düşünce hatalarından birini gösteriyor. Tilkinin amacı ile sonunda ortaya çıkan durum birbiriyle uyuşmuyor. Bu sinir bozucu çelişkiyi tilki üç yoldan etkisiz hale getirebilir: A) Üzümlere ulaşarak; B) Yeteneklerinin buna yetmediğini kendisine itiraf ederek; C) Olayın sonrasında bir şeyleri farklı yorumlayarak. Son seçenekte *bilişsel çelişki*, daha doğrusu *bilişsel çelişkinin çözülmesi* söz konusudur.

Basit bir örnek: Yeni bir araba aldınız. Çok geçmeden seçiminizden pişman oldunuz. Çünkü motorun sesi çok yüksek ve koltuklar rahatsız. Ne yapacaksınız? Arabayı geri vermezsiniz –hayır, çünkü bu bir hata yaptığınızı kendi kendinize itiraf etmek anlamına gelir ve büyük olasılıkla arabanın satıcısı da arabayı aynı fiyattan geri almaz. Dolayısıyla, sesli bir motorun ve rahatsız koltukların ne de olsa sizi direksiyon başında uyuyakalmaktan alıkoymakta fevkalade yararlı olduğuna –yani özellikle güvenli bir araba aldığınıza- ikna edersiniz kendinizi. Hiç de aptalca değil diye düşünürsünüz ve seçiminizden hoşnutsunuzdur.

Stanford Üniversitesi’nden Leon Festinger ve Merrill Carlsmith öğrencilerine bir saat sürecek son derece sıkıcı bir ödev verdiler. Sonrasında öğrencileri iki gruba ayırdılar. A grubundaki öğrencilerin ellerine birer

dolar tutuşturup dışarıda bekleyen arkadaşlarına yorucu ödevi övmelerini, yani yalan söylemelerini istediler. Aynı şeyi B grubundan da istediler, tek bir farkla: Bu öğrenciler o küçük yalan için 20'şer dolar aldı. Daha sonra öğrencilerden ödevi gerçekten nasıl algıladıkları soruldu. İlginç bir sonuç çıktı: Sadece bir dolar alan öğrenciler, 20 dolarla ödüllendirilenlere kıyasla ödevi bariz şekilde daha hoş ve ilginç olarak değerlendirdi. Neden? Saçma bir dolar için yalan söylemek mantıklı gelmiyordu, dolayısıyla ödev o kadar da kötü olamazdı. 20 dolar alanların ödevle ilgili hissettiklerini farklı yorumlamaya ihtiyaçları yoktu. Onlar yalan söylemiş ve bunun karşılığında 20'şer doları cebe indirmişti –adil bir anlaşmaydı. *Bilişsel çelişki* hissetmiyorlardı.

Varsayalım, bir işe başvurdunuz ama başka bir aday tercih edildi. Kendinize yeterince donanımlı olmadığınızı itiraf etmek yerine, kendinizi o işi aslında hiç de istemediğinize inandırırsınız. Aslında "piyasa değerinizi" bir denemek istemişsinizdir, iş görüşmelerine kabul edilip edilmediğinize bir bakmak istemişsinizdir.

Bir süre önce iki hisse senedi arasında tercih yapmam gerektiğinde aynı şekilde tepki verdim. Satın aldığım hisse senedi kısa süre sonra değer kaybetti, diğeri ise hızlı bir yükseliş gösterdi. Çok aptalcaydı ama hatayı kabullenemiyordum. Aksine bir arkadaşımı hisse senetlerimin o ara biraz zayıflasa da diğer hisse senetlerine göre "daha fazla" potansiyele sahip olduğuna dair ciddi ciddi ikna etmeye çalıştığımı gayet net hatırlıyorum. Bu, sadece *bilişsel çelişki* ile açıklanabilen, son derece mantıksız bir kendini kandırmaydı. Satın almak için beklesem ve o süreyi iyi yükseliş gösteren diğer hisse senetleri ile geçirsem, "potansiyel" daha da büyük olurdu. Bana Ezop masalını anlatan o arkadaşımdı. "Akıllı tilkiyi ne kadar oynarsan oyna –üzümleri yiyemedin."

HİPERBOLİK İNDİRGEME

Carpe diem -Gününü gün et; ama lütfen sadece pazarları!

Şu cümleyi duymuşsunuzdur: “Her günü son gününmüşçesine yaşa”. Bütün yaşam-stili dergilerinde illaki en az üç kere geçer, yaşam koçlarının da standart repertuarındandır. Ama bütün bunlar o cümlenin mantıklı olduğu anlamına gelmez! Farz edin ki, bugünden itibaren dişlerinizi fırçalamıyorsunuz, saçlarınızı yıkamıyorsunuz, evinizi temizlemiyorsunuz, işi gücü bırakıyorsunuz, faturalarınızı da ödemiyorsunuz –kısa sürede kendinizi yoksul, hastalanmış ve hatta belki de hapiste bulursunuz. Yine de bu cümle içinde derin bir özlem barındırıyor; dolaysızlık özlemi. Günümüze dek unutulmadan kalabilmiş bütün Latince vecizelerin arasında “carpe diem” herhalde en sevileni: Gününü yaşa, gününü gün et ve yarını düşünme. Dolaysızlık bizim için çok değerli. Peki tam olarak ne kadar? Mantık çerçevesinde açıklanabilecekten daha fazla.

Bir sene sonra 1.000 euro almayı mı tercih edersiniz, bir sene bir ay sonra 1.100 euro almayı mı? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, 13 ay sonra 1.100 euro’da karar kılarsınız. Bu tercih akıllıcadır çünkü euro için aylık % 10 (ya da yıllık % 120) faizi başka hiçbir yerde bulamazsınız. Bu faiz oranı bir ay beklemenizden doğabilecek zarar ziyan tehlikelerini ziyadesiyle karşılar.

İkinci soru: Bugün 1.000 euro almayı mı tercih edersiniz, bir ay sonra 1.100 euro almayı mı? Çoğu insan gibi düşünüyorsanız, bugün 1.000 euro’da karar kılarsınız. Bu hayret vericidir. Her iki örnekte de tamı tamına bir ay bekleyip karşılığında 100 euro alıyorsunuz. İlk örnekte kendinize şunu söylüyorsunuz: Bir yıl beklediysem bir ay daha beklemekten ne çıkar? İkinci örnekte ise bu durum sözkonusu değil. Dolayısıyla –zaman ufkuna bağımlı olarak– istikrarsız kararlar veriyoruz. Bilim bu olguya *hiperbolik indirgeme* adını veriyor. Bu terim, bir karar şimdiki âna ne kadar yakınsa “duygusal faiz oranımızın” o derece yükseldiği anlamına geliyor.

Sübjektif olarak farklı faiz oranlarıyla hesap yaptığımızı iktisatçıların pek azı kavramış durumda. Onların modelleri sabit faiz oranlarından yola

çıkıyor ve dolayısıyla bu modeller beş para etmez.

Hiperbolik indirgeme, yani dolaysızlığın cazibesine kapılmış olduğumuz gerçeği hayvansı geçmişimizden bir kalıntı. Hayvanlar, gelecekte daha büyük bir ödülü elde etmek için bugün bir ödülden vazgeçmeye razı olmaz. Fareler, ne kadar eğitilirlerse eğitilsinler, yarın iki parça peynir alabilmek için asla bir parça peynirden vazgeçmezler (ama sincaplar cevizleri gömerler dediniz, değil mi? Bu sadece içgüdüdür, dürtü kontrolüyle kanıtlandığı üzere hiçbir alakası yoktur).

Peki çocuklarda durum nasıl? Walter Mischel 60'lı yıllarda, ödül ertelemesiyle ilgili ünlü bir deney yaptı. Youtube'da "Marshmallow Test" adı altında bu deneyle ilgili harika bir video bulabilirsiniz. Deneyde, dört yaşlarındaki çocukların önüne birer şekerleme konuyor ve onlara iki tercih sunuluyor: Ya hemen yiyebilirler ya da yemeden birkaç dakika beklerlerse bir tane daha şekerleme alabilirler. Hayret verici olan sadece birkaç çocuğun bekleyebilmesiydi. Daha da hayret verici olan, Mischel'in ödül ertelemesi yeteneğine sahip olmanın ilerideki kariyer başarısı için güvenilir bir gösterge olduğunu tespit etmiş olmasıydı.

Yaş ilerledikçe ve otokontrolümüzü geliştirdikçe, ödülleri ertelemek bizim için daha kolay başarılır hale geliyor. Fazladan 100 euro kazanmak için 12 ay yerine seve seve 13 ay bekliyoruz. Ama bir ödülü bugün elde edebileceksek eğer, onu ertelemeye razı olmamız için özendirme çok yüksek olmalı. Bunun en iyi örneği kredi kartı borçlarının fahiş faizleri ve diğer kısa vadeli tüketim kredileridir.

Sonuç: Dolaysız ödül son derece caziptir –ve *hiperbolik indirgeme* yine de bir düşünce hatasıdır. Dürtülerimize ne kadar hâkimsek bu hatadan kaçınmayı o kadar iyi başarırız. Dürtülerimize ne kadar az hâkimsek, örneğin içkiliyken bu düşünce hatasına o kadar çok düşeriz. "Carpe diem" güzel bir fikirdir –ama sadece haftada bir kez. Her günü, son günümüzmüşçesine yaşamak saçmalıktır.

SONSÖZ

“Topluluk içinde başkalarının fikirlerine göre yaşamak kolaydır. Yalnızlıkta kendi fikirlerine göre yaşamak kolaydır. Ama toplulukta bağımsızlığını koruyabilendir sadece takdire değer kişi.” (Ralph Waldo Emerson)

Akıldışıcılığın (irrasyonalizm) bir *sıcak* bir de *soğuk* teorisi vardır. Sıcak teori çok eskidir. Platon’da şu tasvir kullanılır: Binici azgınca dörtnala koşan atları idare etmeye çalışır. Binici aklı temsil eder, dörtnala koşan atlar da duyguları. Akıl duyguları uysallaştırır. Bunu başaramazsa akılsızlık başgösterir. Başka bir tasvirde, duygular fokurdayan lav kitlesidir. Genellikle akıl o kitleyi kapağın altında tutmayı başarır. Ancak zaman zaman akıldışıcılığın lavı taşar. O yüzden akıldışıcılık *sıcaktır*. Akılla ilgili aslında her şey yolundadır, kusursuzdur; duygular genellikle daha güçlüdür sadece.

Yüzyıllar boyunca akıldışıcılığın bu sıcak teorisi kaynayıp durdu. Calvin’de duygular kötüdür ve ancak Tanrı’ya odaklanmak onları bastırabilir. İçlerinden duyguların lav kitlesi püskürenler şeytanın insanlarıdır. Buna uygun şekilde işkence edilir ve öldürülürlerdi. Freud’da duygular (altbenlik/İd) ego (benlik) ve süperego (üstbenlik) tarafından kontrol edilir, ama bu nadiren başarılır. Bütün zorlamalara, bütün disipline rağmen duygularımızı düşüncelerimizle tamamen kontrol edebileceğimize inanmak hayalcilik olurdu –saçlarımızın uzamasını düşüncelerimizle etkileme çabası kadar büyük hayalcilik.

Öte yandan akıldışıcılığın *soğuk* teorisi henüz yeni. Savaş sonrası birçok insan Naziler’in akıldışıcılığının nasıl açıklanabileceğini sordu kendisine. Hitler rejiminin komuta kademelerinde duygusal patlamalar pek yaşanmıyordu. Hitler’in kendi ateşli konuşmaları bile sadece usta oyunculuk gösterilerinden ibaretti. Ortada lav patlamalarından eser yoktu, nasyonal sosyalist çılgınlığa yol açan şey buz gibi soğuk kararlardı. Benzer şey Stalin ve Kızıl Kmerler için de söylenebilir. Bu sarsılmaz akılcılık mı? Belli ki değil; ortada bir bityeniği olmalı. 60’lı yıllarda psikologlar Freud’un saçma sapan iddialarından kurtulmaya, düşüncelerimizi,

kararlarımızı ve davranışlarımızı bilimsel açıdan araştırmaya başladı. Sonuç, akıldışıcılığının *soğuk* bir teorisiydi ve şunu diyordu: Düşünme kendiliğinden saf değildir, hata yapmaya yatkındır. Hem de bütün insanlarda. Üstün zekâlılar bile tekrar tekrar aynı düşünce hatalarına düşer. Ve bu hatalar tesadüfi dağılıma sahip değildir. Düşünce hatasına göre belirli bir yöne doğru sistematik şekilde yanlış ilerleriz. Bu, hatalarımızı öngörülebilir ve belirli bir dereceye kadar düzeltilebilir kılar. Belirli bir dereceye kadar –tamamen değil.

Bu düşünce hatalarının kökenleri onlarca yıl karanlıkta kaldı. Vücudumuzdaki diğer her şey büyük ölçüde kusursuz işler –kalp, kaslar, solunum, bağışıklık sistemi. Neden tam da beyin pot üzerine pot kırıyor olsun ki?

Düşünme biyolojik bir olgudur. O, hayvanların vücut şekilleri ya da çiçeklerin renkleri gibi aynı şekilde evrim tarafından şekillendirilmiştir. Varsayalım, 50.000 yıl geri gittik ve atalarımızdan herhangi birini alıp günümüze getirdik, kuaföre yolladık ve akabinde üzerine Hugo-Boss kıyafetler giydirdik –artık yolda sokakta göze batmaz. Elbette, dilimizi, araba sürmeyi, mikrodalga fırını kullanmayı öğrenmesi gerekirdi, ama bunları bizim de öğrenmemiz gerekti zaten. Biyoloji her türlü kuşkuyu bertaraf etti: Bedensel olarak, ki buna beynimiz de dâhil, Hugo-Boss (ya da duruma göre H&M) kıyafetleri içinde avcı ve toplayıcılarız.

Ancak o zamandan beri çok belirgin şekilde değişmiş olan şey, içinde yaşadığımız çevre. Eski çağlarda o çevre basit ve tutarlıydı. Yaklaşık 50 kişiden oluşan küçük gruplar halinde yaşardık. Kayda değer bir teknik ya da sosyal ilerleme yoktu. Ama son 10.000 yılda dünya muazzam değişti –tarım, hayvancılık, şehirler ve dünya ticareti oluştu. Endüstriyelleşmeden beri beynimizin optimize edildiği o çevreyi hatırlatan pek bir şey yok ortada. Bugün alışveriş merkezinde bir saat gezinen biri, atalarımızın bütün hayatları boyunca gördüklerinden daha fazla insan görüyor. Bugün, dünyanın 10 yıl sonra neye benzeyeceğini bildiğini sananlara gülüp geçiyoruz. Son 10.000 yıl içinde artık anlayamadığımız bir dünya yarattık. Her şeyi daha incelikli ama daha da karmaşık ve birbirinden bağımlı hale getirdik. Sonuç, hayret verici bir maddi refah ama ne yazık ki aynı zamanda hayat tarzımızın getirdiği hastalıklar ve düşünce hataları. Karmaşıklık daha

da artarsa –ki artacak, bu kadarı söylenebilir– bu düşünce hataları daha sık ve daha vahim şekilde yaşanacak.

Örneğin, avcı toplayıcı çevrede harekete geçmek durup düşünmekten daha iyi sonuç verirdi. Çabucak tepki vermek hayatta kalmak için esastı, uzun uzadıya düşünmek sakıncalıydı. Avcı toplayıcı kankalar birden tabanları yağladığında, onların peşinden gitmekte fayda vardı –acaba gerçekten kılıç dişli kaplan mı yoksa sadece bir dişi yaban domuzu mu gördüler diye hiç kafa yormadan. Birinci dereceden bir hatanın (tehlikeli bir hayvan ve kaçmadınız) karşılığı ölümdü; öte yandan, ikinci dereceden bir hata (tehlikesiz bir hayvan ve kaçtınız) ancak fazladan birkaç kalori harcamanıza sebep oluyordu. Belirli bir yöne doğru yanılmakta fayda vardı. Farklı olanlar gen havuzundan yok oldu. Biz günümüzün Homo sapiens'leri, diğerlerinin arkasından koşmaya eğilimli olanların torunlarıyız. Ancak, bu sezgisel davranış modern dünyada dezavantajlı. Günümüzün dünyası akıl yormayı ve bağımsız harekete geçmeyi ödüllendirir. Bir borsa balonunda karaya oturan herkes bunu bilir.

Evrimsel psikoloji henüz büyük ölçüde bir teoriden ibaret ama çok inandırıcı. Düşünce hatalarının hepsi olmasa da çoğu için açıklama sunuyor. Şu ifadeyi örnek alalım: "Her Milka çikolatasının üzerinde bir inek vardır. Demek ki, üzerine bir inek olan her çikolata Milka çikolatasıdır." Bu hataya zeki insanlar bile zaman zaman düşer. Ama medeniyetten büyük ölçüde uzak kalan yerliler de bu tuzağa düşer. Ve avcı toplayıcı atalarımızın da bu hatayı yapmamış olduğunu düşünmek için hiçbir sebep yok elde. Belli ki bazı hatalar donanımımızda sabit ve bunlar çevremizin "mutasyona uğraması" ile alakalı değil.

Bunun açıklaması nedir? Çok basit: Evrim bizi mutlak anlamda "optimize etmez". Rakiplerimizden (örneğin Neandertallerden) daha iyi olduğumuz sürece hatalarımızı affeder. Milyonlarca yıldır guguk kuşları yumurtalarını daha ufak ötücü kuşların yuvalarına bırakır, bu ötücü kuşlar da yavrular yumurtalardan çıkana kadar kuluçkaya yatar, hatta yavruları besler. Bu, evrimin ötücü kuşlarda (henüz) değiştirmediği bir davranış hatasıdır –çünkü belli ki çok da önemli değildir.

Düşünce hatalarımızın neden bu kadar inatçı olduğuna dair ikinci, paralel bir açıklama 90'lı yılların sonunda şekillendi: Beyinlerimiz gerçekleri

bulmaya değil üretmeye ayarlanmıştır. Başka sözlerle ifade edecek olursak, başkalarını ikna etmek için esas olarak düşünmeye ihtiyaç duyarız. Başkalarını ikna eden kişi, güç elde eder, böylece de kaynaklara ulaşabilmeyi güvence altına alır. Kaynaklara ulaşmak da çiftleşmede ve çocuklarını yetiştirmekte belirgin bir avantajdır. Düşünmede amacımızın aslında gerçekler olmadığını kitap piyasası gösteriyor. Romanlar kurmaca olmayan kitaplardan çok daha fazla satıyor; oysa kurmaca olmayan kitaplar çok daha fazla gerçek bilgi içeriyor.

Son olarak üçüncü bir açıklama şunu der: Sezgisel kararlar –çok akılcı olmasalar da– bazı şartlar altında daha iyidir. Bu konuyla buluşsal yöntem araştırmaları ilgileniyor. Birçok karar için gerekli bilgiden yoksunuz, dolayısıyla düşünürken kestirme yollardan ilerlemek ve basit, pratik kurallara (buluşsal yöntemlere) başvurmak zorundayız. Örneğin farklı kadınlardan (ya da erkeklerden) hoşlanıyorsanız hangisiyle evlenmelisiniz? Bu akılcılık yoluyla olmaz; sadece düşüncelerinize bel bağlarsanız ömürboyu bekâr kalırsınız. Uzun lafın kısası, sıklıkla sezgisel olarak karar veririz ve seçimimizi sonradan gerekçelendiririz. Birçok karar (iş, eş, yatırım) bilinçsiz verilir. Saliseler sonra bir açıklama yapılandırırız, bu da bizde bilinçli karar verdiğimiz izlenimini uyandırır. Düşünmemiz, derdi salt gerçekler olan bir bilimciden çok avukata benzer. Avukatlar, çoktan belirlenmiş bir sonuç için en iyi açıklamayı yapılandırmayı iyi bilir.

Yani, her yarım akıllı yöneticilik kitabında anlatılan “sol ve sağ beyin yarımkürelerini” unutun. Sezgisel ile akılcı düşünme arasındaki fark çok daha önemli. İkisinin de meşru faaliyet alanları var. Sezgisel düşünme hızlı, kendiliğinden ve enerjiden tasarruflu. Akılcı düşünme yavaş, zor ve çok kalori (kan şekeri şeklinde) yakıyor.

Elbette akılcı düşünme sezgisele dönüşebilir. Bir müzik aleti çalmaya çalışırken, nota nota öğrenir ve her bir parmağa ne yapması gerektiği komutunu verirsiniz. Zamanla tuşlara ya da tellere sezgisel olarak hâkim olursunuz: Önünüzde bir partisyon gördüğünüzde elleriniz sanki kendiliğinden çalar. Warren Buffet bir bilançoyu, profesyonel bir müzisyenin partisyonu okuması gibi okur. Bu, “yeterlilik çemberi” olarak adlandırılan şeydir: Sezgisel kavrama ya da ustalık. Ne yazık ki sezgisel düşünme, ustalığa ulaşamadığımız yerlerde de harekete geçer –ve bunu

müşkülpesent aklımız düzeltici şekilde müdahale edemeden yapar. İşte o zaman ortaya düşünce hataları çıkar.

Son olarak üç not: Birincisi, bu kitapta yer verilen düşünce hatalarının listesi tam değildir.

İkincisi, burada patolojik bir rahatsızlık sözkonusu değildir. Bu düşünce hatalarına rağmen gündelik hayatı sorunsuz sürdürebiliriz. Bir düşünce hatası yüzünden bir milyar batıran bir CEO hastaneye kaldırılma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaz. Onu bu düşünce hatasından kurtaracak bir sağlık sistemi, hatta bir ilaç bile yoktur.

Üçüncüsü, düşünce hatalarının çoğu birbirine bağlıdır. Bu çok hayret verici bir şey değil, zira beyinde her şey birbirine bağlı bir ağ şeklindedir. Nöronal iletimler beyinde bölgeden bölgeye geçer. Hiçbir beyin bölgesi bağımsız değildir.

Düşünce hatalarını toplamaya ve tanımlamaya başladığımdan beri şu soruyla sık karşılaşıyorum: “Bay Dobelli, düşünce hatalarına düşmeden yaşamayı nasıl beceriyorsunuz?” Cevabım: “Beceremiyorum”. Aslına bakarsanız, denemiyorum bile. Düşünce hatalarından kaçınmak zahmet gerektirir. Kendime şu kuralı koydum: Olası neticeleri büyük olan durumlarda (önemli özel hayat ve iş kararlarında) mümkün olduğu kadar mantıklı ve akılcı karar vermeye çalışıyorum. Düşünce hatalarımın listesini çıkarıyorum ve bir pilotun kontrol listesini kullanması gibi satır satır listemin üzerinden geçiyorum. Kendim için ağaç şeklinde, kullanışlı bir kontrol listesi diyagramı tasarladım; bu diyagramla önemli kararları enine boyuna incelebiliyorum. Neticeleri küçük olan durumlarda (BMW mi VW mi gibi kararlarda) akılcı optimumdan feragat ediyorum ve kendimi sezgilerimin yönlendirmesine bırakıyorum. Net düşünmek zahmetlidir. Bu yüzden, olası zarar ufaksa fazla kafa patlatmayın ve hatayı kabul edin. Hayatınız daha kolaylaşır. Hayatta az çok güvenli şekilde ilerlediğimiz sürece –ve önemli olduğunda dikkat kesildiğimizde– doğa kararlarımızın kusursuz olup olmadığıyla pek ilgilenir gibi görünmüyor.

KAYNAKÇA

Her düşünce hatasına ait neredeyse yüzlerce araştırma mevcuttur. Burada en önemli alıntılar, teknik referanslar, okuma önerileri ve yorumlarla sınırlı kaldım. Alıntıları orijinal dilde bıraktım.

Hayatta Kalana Bağlılık

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt – Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, S. 238.

Fonlar ve finans piyasası endeksleriyle ilgili bkz: Elton, Edwin J.; Gruber, Martin J.; Blake, Christopher R.: »Survivorship Bias and Mutual Fund Performance«, *The Review of Financial Studies* 9 (4), 1996.

İstatistiksel anlamda önemli rastlantısal (self-selection) sonuçlar için bkz: Ioannidis, John P. A.: »Why Most Published Research Findings Are False«, *PLoS Med* 2 (8), e124, 2005.

Yüzücü Vücudu Yanılsaması

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, S. 109 f.

Harvard ile ilgili düşünceler: Sowell, Thomas: *Economic Facts and Fallacies*, Basic Books, 2008, S. 105 ve devamı.

Aşırı Güven Etkisi

Pallier, Gerry vd.: »The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments«, *The Journal of General Psychology* 129 (3), 2002, S. 257.

Alpert, Marc; Raiffa, Howard: »A progress report on the training of probability assessors«: Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos: *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982, S. 294–305.

Hoffrage, Ulrich: »Overconfidence”: Pohl, Rüdiger: *Cognitive Illusions: a handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*, Psychology Press, 2004.

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Yayıncı.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, 2002.

Vallone, R. P. vd.: »Overconfident predictions of future actions and outcomes by self and others«, *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 1990, S. 582–592.

Ayrıca bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 242.

Erkeklerde aşırı güven etkisinin evrim için neden daha önemli olduğu konusundaki ilginç hipotez için bkz: Baumeister, Roy F.: *Is there Anything Good About Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men*, Oxford University Press, 2001, S. 211 ve devamı.

Aşırı güven üzerine irdeleme, özellikle abartılı bir öz imajın insanın kendi sağlığını olumlu etkilediği hipotezi için bkz: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 217, S. 253.

Sosyal İspat

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, S. 114 ve devamı.

Asch, S. E.: »Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment«: Guetzkow, H. (Yayımcı.): *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, 1951.

Kahkaha efekti için bkz: Platow, Michael J. et al. (2005): »It's not funny if they're laughing: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter«, *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (5), 2005, S. 542–550.

Batık Maliyet Yanlışı

Concorde için bkz: Weatherhead, P. J.: »Do Savannah Sparrows Commit the Concorde Fallacy?«, *Behavioral Ecology and Sociobiology* 5, 1979, S. 373–381.

Arkes, H. R.; Ayton, P.: »The Sunk Cost and Concorde effects: are humans less rational than lower animals?«, *Psychological Bulletin* 125, 1999, S. 591– 600.

Karşılıklılık

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, S. 17.

Biyolojik işbirliği olarak karşılıklılık için bkz: 1990'dan sonra basılmış herhangi bir genel biyoloji kitabı.

Robert Trivers kaynaklı teori için: Trivers, R. L. (1971). *The Evolution of Reciprocal Altruism*. The Quarterly Review of Biology 46 (1): 35–57.

Karşılıklılığın evrimsel psikolojik açıklaması için bkz: Buss, David M.: *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, 1999. Ayrıca bkz.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005.

Doğrulama Eğilimi (I)

Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 461 f.

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, S. 58.

Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, S. 147.

Sayı dizisiyle ilgili deney için bkz: Wason, Peter C.: »On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task«, *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 12 (3), 1960, S. 129–140.

Doğrulama Eğilimi (II)

Doğrulama eğiliminin özel bir durumu olarak stereotipleştirme için bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 198 f.

Otorite Önyargısı

Tıbbi yöntemler nedeniyle oluşan hastalık tabloları ve zarar görmeler "iatrojen" olarak tabir edilir. Hacamat bunlara bir örnektir.

Cialdini: Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, S. 208 ff.

1900 öncesi hekimlerin başarıları için bkz: Arkiha, Noga: *Passions and Tempers: A History of the Humours*, Harper Perennial, 2008.

2008'deki finans krizinden sonra küresel anlamda etkili iki beklenmedik olay (Black Swan) daha yaşandı: Arap ülkelerindeki ayaklanmalar (2011) ve Japonya'daki tsunami-atom reaktörü felaketi (2011). Dünya üzerinde sayıları tahminen 100.000'i bulan siyaset ve güvenlik otoritelerinin biri bile bu iki olayı önceden tahmin edemedi. Otoritelere karşı –özellikle de bu "uzmanlar" sosyal mecralardan (moda akımları, siyaset, ekonomi) geliyorsa– şüpheyle yaklaşmak için yeterli bir sebep. Bu insanlar aptal değil. Kazanamayacakları bir alanda kariyer seçtikleri için şanssızlar yalnızca. Onlara sadece iki seçenek kalıyor; a) "bilmiyorum" demek (insan eve ekmek götürüyorsa bu iyi bir seçim olmayabilir) ya da b) palavracılık.

Milgram, Stanley: *Obedience to Authority – An Experimental View*, HarperCollins, 1974. *Obedience* başlıklı bir DVD de bulunmaktadır, 1969.

Zıtlık Etkisi

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, S. 11–16.

Charlie Munger zıtlık etkisine »Contrast Misreaction Tendency« adını da verir. Bkz: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 448, S. 483.

Dan Ariely bu etkiye "Problem of Realtivity" adını verir: Bkz: Ariely, Dan: *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Perennial, 2010, Bölüm 1.

Zıtlığın türüne göre insanın farklı yolları göze aldığı örnek Kahneman/Tversky'den alınmadır. Bkz: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: »Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk«, *Econometrica* 47 (2), Mart 1979.

Hazırda Bulunma Etkisi

Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 486

Şirketlerin risk yönetiminde ağırlıklı olarak finans sektörü riskleriyle sınırlı kalmalarının sebebi de hazırda bulunma etkisidir: Orada yığınla veri mevcuttur. Öte yandan operasyon alanındaki riskler hakkında neredeyse hiç veri yoktur. Bunlar aleni değildir. Birçok şirketten zahmetli bir uğraş sonucu bir araya getirilmeleri gerekir ve bu iş pahalıdır. Böylelikle, kolay ulaşılabilen malzemeyle teoriler üretilir.

Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally,* Westview Press, 2001, S. 102 ve devamı.

İnsanın kendi kararlarının kalitesine güveni yalnızca verilen kararların (tahminlerin) sayısına bağlıdır, kararların (tahminlerin) ne kadar doğru ya da yanlış olduğu önemsizdir. Bu merkezi »Consultant-Problem« olarak da tanımlanabilir. Bkz: Einhorn, Hillel J.; Hogarth, Robin M.: »Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity«, *Psychological Review* 85 (5), Eylül 1978, S. 395–416.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: »Availability: A heuristic for judging frequency and probability«, *Cognitive Psychology* 5, 1973, S. 207–232.

"Önce Daha Da Kötüleşir Sonra Düzelir" Tuzağı

Referans literatür verilmeyecektir. Bu düşünce hatası kendi kendini açıklar.

Hikâye Önyargısı

Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, S. 111 ve devamı.

Turner, Mark: The Literary Mind: The Origins of Thought and Language, Oxford University Press, 1998.

Gerigörüş Önyargısı

Reagan'ın seçim zaferi: Stacks, John F.: »Where the Polls Went Wrong«, *Time Magazine* 1/12/1980.

Fischoff, B.: »An early history of hindsight research«, *Social Cognition* 25, 2007, S. 10–13.

Blank, H.; Musch, J.; Pohl, R. F.: »Hindsight Bias: On Being Wise After the Event«, *Social Cognition* 25 (1), 2007, S. 1–9.

Şoför Bilgisi

Max Planck'ın hikâyesi: »Charlie Munger – USC School of Law Commencement – Mayıs 13, 2007«. Munger, Charlie: *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, S. 436.

Munger, Charlie: »A Lesson on Elementary Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business«, University of Southern California, 1994 in *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, S. 192

Kontrol Yanılsaması

Zürafalar için: Mayer, Christopher: »Illusion of Control – No One Can Control the Complexity and Mass of the U.S. Economy«, *Freeman – Ideas on Liberty* 51 (9), 2001.

Kumarhanede zarlar için: Henslin, J. M.: »Craps and magic«, *American Journal of Sociology* 73, 1967, S. 316–330.

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 171.

Psikolog Roy Baumeister, insanların bir hastalığı anladıklarını düşündükleri zaman ağrıya daha fazla dayanabildiklerini kanıtlamıştır. Kronik hastalar doktor onlara hastalığın adını ve özelliklerini açıklarsa hastalıklarıyla daha iyi baş edebiliyor. Anlatılanların gerçek olması bile gerekmiyor. Kanıtlanmış şekilde, hastalığın hiçbir ilacı olmadığı durumlarda bile bu etki işliyor. Bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 97 ve devamı.

Klasik tez: Rothbaum, Fred; Weisz, John R.; Snyder, Samuel S.: »Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control«, *Journal of Personality and Social Psychology* 42 (1), 1982, S. 5–37.

Jenkins, H. H.; Ward, W. C.: »Judgement of contingency between responses and outcomes«, *Psychological Monographs* 79 (1), 1965.

Plasebo düğmeler için şu dört kaynak bulunmaktadır:

Lockton, Dan: »Placebo buttons, false affordances and habit-forming«, *Design with Intent*, 2008: http://architectures.danlockton.co.uk/2008/10/01/placebo-buttons-false-affordances-and-habit-forming/

Luo, Michael: »For Exercise in New York Futility, Push Button«, *New York Times*, 27.02.2004.

Paumgarten, Nick: »Up and Then Down — The lives of elevators«, *The New Yorker*, 21.04.2008.

Sandberg, Jared: »Employees Only Think They Control Thermostat«, *The Wall Street Journal*, 15.01.2003.

Teşvik Hassasiyeti

Munger Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 450 ve devamı.

Balıklı hikâye, a.g.e. S. 199.

»Perhaps the most important rule in management is: Get the incentives right.« (a.g.e. S. 451).

»Fear professional advice when it is especially good for the advisor.« (»The Psychology of Human Misjudgment«, in: a.g.e. 452).

Ortalamaya Gerileme

Dikkat: Ortalamaya gerileme nedensel bir bağlantı değildir, salt istatistikseldir.

Ayrıca bkz: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke*, Beck, 2009, S. 169 ve devamı.

Kamusal Mülkiyet Trajedisi

Hardin, Garrett: »The Tragedy of the Commons«, *Science* 162, 1968, S. 1243– 1248.

Ayrıca bu konuyla ilgili bkz: Hardin, Garrett; Baden, John: *Managing the Commons*, San Francisco, 1977.

Ekonomi Nobeli ödüllü Elinor Ostrom *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* adlı kitabında kamusal mülkiyet trajedisini Hardin kadar siyah-beyaz görmüyor. Hak sahipleri kendileri de pekala organize olabilirler. Bunun için ne iyi niyetli bir diktatöre ne de özelleştirmeye ihtiyaç var. Hak sahiplerinin kendilerinin organize olması yeterli. Fakat kendilerinin oluşturduğu bir organizasyon da Hardin'in anladığı manada bir "yönetim". Burada Ostrom Hardin'e karşı bir yerde durmuyor.

Sonuç Önyargısı

Maymunlar için bkz: Malkiel, Burton Gordon: *A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested Strategy for Successful Investing*, W. W. Norton, 1973.

Baron, J.; Hershey, J. C.: »Outcome bias in decision evaluation«, *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (4), 1988, S. 569–579.

Cerrahlarla ilgili örneği kendiniz hesaplamak istiyorsanız, herhangi bir istatistik el kitabı alın ve küp problemi bölümünü açın.

Ayrıca bkz: Taleb, Nassim Nicholas*: Fooled by Randomness*, Second Edition, Random House, 2008, S. 154.

Tarihçi yanılması için bkz: Fischer, David Hackett: *Historians' Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought*, Harper Torchbooks, 1970, S. 209–213.

Seçenek İkilemi

Barry Schwartz'ın her iki videosu için bkz TED.com.

Schwartz, Barry: The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harper, 2004

Seçenek ikilemi sorunları metinde açıklandığından çok daha ağır olabilir. Laboratuar araştırmaları, karar vermenin enerji tükettiğini ve bu enerjinin de sonradan, insan kendini duygusal itkilere karşı savunmak istediğinde eksik kaldığını kanıtlamıştır (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 316 ve devamı).

Botti, S.; Orfali, K.; Iyengar, S. S.: »Tragic Choices: Autonomy and Emotional Response to Medical Decisions«, *Journal of Consumer Research* 36 (3), 2009, S. 337–352.

Iyengar, S. S.; Wells, R. E.; Schwartz, B.: »Doing Better but Feeling Worse:

Looking for the Best Job Undermines Satisfaction«, *Psychological Science* 17 (2), 2006, S. 143–150.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 323

Sevilme Yanılgısı

Girard, Joe: *How To Sell Anything To Anybody*, Fireside, 1977.

Cialdini bütün bir bölümü sevilme yanılgısına ayırmıştır: Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperCollins, 1998, Bölüm 5.

Sahiplik Etkisi

Charlie Munger'ın örneği için bkz: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 479.

Ariely, Dan: *Predictably Irrational. The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, HarperCollins, 2008, Chapter: »The High Price of Ownership«.

Kahneman, D.; Knetsch, Jack L.; Thaler, R.: »Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem«, *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1991, 1325–1348.

Carmon, Z.; Ariely, D.: »Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers«, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, 2000.

Bernstein, Peter L.: *Against the Gods – The Remarkable Story of Risk*, Wiley, 1996, S. 276 ve S. 294

Ferguson, Niall: *The Ascent of Money – A Financial History of the World*, Penguin Press, 2008, S. 345

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 319 ve devamı.

Bir şey için ne kadar çok emek harcarsak sahiplenme hissi o derece yüksek olur. Buna IKEA etkisi adı da verilir.

IKEA etkisi için bkz: Dan Ariely'nin websitesi: http://danariely.com/tag/ikea-effect/

Mucize

Kilisedeki patlama için: Nichols, Luke: »Church explosion 60 years ago not forgotten«, *Beatrice Daily Sun*, 1. Mart 2010.

Ayrıca bkz: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 164.

Mucize ile ilgili ilginç bir irdeleme için bkz: Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, S. 145.

Grup Düşüncesi

Janis, Irving L.: Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Cengage Learning, 1982.

Wilcox, Clifton: *Groupthink*, Xlibris Corporation, 2010.

Grup düşüncesinin bir tür tersi *kolektif zekâdır* (Surowiecki, James: *The Wisdom of the Crowds*, Doubleday, 2004).

Jürgen Beetz: *Denken, Nach-Denken, Handeln: Triviale Einsichten, die niemand befolgt*, Alibri, 2010, S. 122

Grup düşüncesi katılımcıların etkileşiminde ortaya çıkar. Kolektif zekâ ise aktörler birbirinden bağımsız davrandığında (örneğin bir tahmin dile getirdiklerinde) ortaya çıkar –ve bu giderek daha nadiren yaşanmaktadır. Kolektif zekânın bilimsel anlamda kopyalanması zordur.

Olasılık İhmali

Monat, Alan; Averill, James R.; Lazarus, Richard S.: »Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty«, *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (2), Kasım 1972, S. 237–253.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 206

Olasılıklar için sezgisel bir kavrayışımız olmadığından riskler için de sezgisel bir kavrayışımız yok. Bu yüzden, görünmez riskleri görünür kılmak için borsanın tekrar tekrar çökmesi gerekir. Ekonomistlerin bunu anlaması şaşılacak derecede uzun sürdü. Bkz: Bernstein, Peter L.: *Against the Gods, The Remarkable Story of Risk*, Wiley, 1996, S. 247 ve devamı.

Ancak birçok ekonomistin ve yatırımcının hâlâ anlamadığı şu: Değişkenlik risk ölçümü için uygun olmayan bir değerdir. Ama onu yine de değerlendirme modellerinde kullanırlar. »How can professors spread this nonsense that a stock's volatility is a measure of risk? I've been waiting for this craziness to end for decades.« (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 101)

Riskleri ne kadar (yanlış) algıladığımız konusunda kapsamlı bir irdeleme için bkz: Slovic, Paul: *The Perception of Risk*, Earthscan, 2000.

Sıfır Risk Yanılgısı

Rottenstreich, Y.; Hsee, C. K.: »Money, kisses, and electric shocks: on the affective psychology of risk«, *Psychological Science* 12, 2001, S. 185–190.

Ayrıca bkz.: Slovic, Paul et al.: »The Affect Heuristic«, in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, S. 409.

An example is the Delaney clause of the Food and Drug Act of 1958, which stipulated a total ban on synthetic carcinogenic food additives.

Enderlik Yanılgısı

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, Collins, paperback edition, 2007, S. 237 ve devamı.

Bisküvilerle ilgili bkz.: Worchel, Stephen; Lee, Jerry; Adewole, Akanbi: »Effects of supply and demand on ratings of object value«, *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (5), Kasım 1975, S. 906–991.

Posterle ilgili bkz.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 102.

Temel Oran İhlali

Mozart hayranı örneği için bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 206.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: »On the psychology of prediction«, *Psychological Review* 80, 1973, S. 237–251.

Ayrıca bkz.: Gigerenzer, Gerd: *Das Einmaleins der Skepsis. Über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken*, 2002.

Ayrıca bkz.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 115 ve devamı.

Kumarbazın Yanılgısı

Kumarbazın yanılgısı Monte-Carlo yanılgısı olarak da adlandırılır. 1913 yılından örnek için bkz: Lehrer, Jonah: *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt, 2009, S. 66.

Zekâ katsayısı örneği: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 113.

Ayrıca bkz: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos: »The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences«, in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, S. 601 ve devamı.

Çıpalama

Sosyal güvenlik numaraları ve çarkıfelek için bkz: Ariely, Dan: *Pedictibly Irrational*, HarperCollins, 2008, Bölüm 2. Ayrıca bkz: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: »Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases«, *Science* 185, 1974, S. 1124–1131.

Luther örneği değişik şekilde: Epley, Nicholas; Gilovich, Thomas: »Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic«: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, S. 139 ve devamı.

Tekrar farklı bir şekilde: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke*, Beck, 2009, S. 40.

Atilla için bkz: Russo, J. E.; Shoemaker, P. J. H: *Decision Traps*, Simon & Schuster, 1989, S. 6.

Evlerin fiyat değerlendirmesi için bkz: Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A.: »Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39, 1987, S. 84–97.

Pazarlık ve satış durumlarında çıpalama için bkz: Ritov, Ilana: »Anchoring in a simulated competitive market negotiation« *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67, 1996, 16–25. Tekrar baskı: Bazerman, M. H. (Yayımcı.): *Negotiation, Decision Making, and Conflict Resolution*, Vol. 2, Edward Elgar Publishers, 2005.

Tümevarım

Kaz örneğini Nassim Taleb şükran günü hindisi olarak kullanmıştır. Taleb bu örneği Bertrand Russell'dan almıştır (piliç), o da bunu David Hume'den almıştır. Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, S. 40.

Tümevarım epistemolojinin önemli konularından biridir: Elimizde geçmişten başka bir şey yokken gelecek ile ilgili nasıl bir şey diyebiliriz ki? Cevap: Diyemeyiz. Hiçbir tümevarım kesin değildir. Aynı şey nedensellik için de geçerlidir: Bir şeyi milyon kez gözlemlemiş olsak bile, onun nedensel

olarak peşisıra geldiğinden emin olamayız. David Hume bu konuları 18. yüzyılda mükemmellikle işlemiştir.

Kayıptan Kaçınma

Bir kaybın kazancın iki katı ağırlığında olmasıyla ilgili bkz: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: »Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk«, *Econometrica* 47 (2), Mart 1979, S. 273.

Erken kanser teşhisi ile ilgili örnek için bkz: Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly: »The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior«, *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (3), Mart 1987, S. 500–510.

Olumsuz uyarımlara olumlu uyarımlardan daha büyük tepki veririz. Bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 201 ve S. 319.

Bu bilimsel makale kayıptan kaçınma özelliğine sahip tek tür olmadığımızı açıklıyor. Maymunlar da aynı düşünce hatasını gösteriyor: Silberberg, vd.: »On loss aversion in capuchin monkeys«, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 89, 2008, S. 145–155.

Sosyal Aylaklaşma

Kravitz, David A.; Martin, Barbara: »Ringelmann rediscovered: The original article«, *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), 1986, S. 936– 941.

Latané, B.; Williams, K. D.; Harkins, S.: »Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing«, *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (6), 1979, S. 822–832.

Ayrıca bkz.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 193.

Riskli dalgalanma için bkz.: Pruitt, D.: »Choice shifts in group discussion: An introductory review«, *Journal of Personality and Social Psychology* 20 (3), 1971, S. 339–360 ve Moscovici, S.; Zavalloni, M.: »The group as a polarizer of attitudes«, *Journal of Personality and Social Psychology* 12, 1969, S. 125–135.

Üstel Büyüme

30 gün örneği: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 366.

Üstel büyüme hakkında iyi örnekler için bkz: Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, S. 161 ve devamı.

Ayrıca bkz: Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, S. 120 ve devamı.

Kaynakların azaldığı gerçeği ilk kez kamuoyunun odak noktasına oturduğu zamanlarda, nüfusun üstel artışı 1970'lerin konusu haline geldi. Bkz: Meadows, Donella H. et al.: *The Limits to Growth*, University Books, 1972. Yeni Ekonomi akımı ile onun enflasyon ve kaynak darlığı yaratmayan büyümeye inancı bu konuyu ortadan kaldırdı. 2007'deki hammadde darlığından beri bu konunun ortadan kalkmadığını biliyoruz. Bilakis dünya nüfusu hâlâ üstel artış gösteriyor.

Kazananın Laneti

Konuya klasik örnek: Thaler, Richard: »The Winner’s Curse«, *Journal of Economic Perspectives* 1, 1988.

Rekabet yaratmak söz konusu olduğunda: Malhotra, Deepak: »The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2), Mart 2010, S. 139–146.

100 euro için kaç euro ödersiniz? Örnek için bkz: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 248.

Temel İlişkilendirme Hatası

Standfordlu psikolog Lee Ross temel ilişkilendirme hatasını tanımlayan ilk kişiydi. Bkz: Ross, L.: »The intuitive psycho-logist and his shortcomings: Distortions in the attribution process«: Berkowitz, L. (Yayımcı): *Advances in experimental social psychology* (vol. 10), Academic Press, 1977.

Konuşmanın yer aldığı deney için bkz: Jones, E. E.; Harris, V. A.: »The attribution of attitudes«, *Journal of Experimental Social Psychology* 3, 1967, S. 1–24.

Ayrıca bkz: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 180.

Yanlış Nedensellik

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, S. 175 ve devamı.

Leylekli güzel örnek için bkz: A.g.e., S. 181.

Kitaplar ve anne-babalar için bkz: National Endowment for the Arts: *To Read or Not To Read: A Question of National Consequence*, Kasım 2007.

Ayla Etkisi

Cisco örneğinin de yer aldığı ayla etkisi üzerine eşi benzeri olmayan kitap: Rosenzweig, P.: *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007.

Thorndike, E. L.: »A constant error on psychological rating«, *Journal of Applied Psychology* IV, 1920, S. 25–29.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D.: »The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments«, *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4), 1977, S. 250–256.

Alternatif Yollar

Rus ruleti örneği: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled By Randomness*, Random House, 2001, S. 23.

Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness*, Random House, 2001, S. 34

Öngörü İllüzyonu

Tetlock, Philip E.: *How Accurate Are Your Pet Pundits?* Project Syndicate/ Institute for Human Sciences, 2006.

Koehler, Derek J.; Brenner, Lyle; Griffin, Dale: »The Calibration of Expert Judgment. Heuristics and biases beyond the laboratory «, in: Gilovich, Dale Griffin and Daniel Kahneman (Yayımcı.):

Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment, Cambridge University Press, 2002, S. 686.

John K. Galbraith, http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4960280.stm

Tony Blair'in sözü: Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael: »Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions«: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Yayımcı.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, 2002, S. 270.

Harvard-Professor Theodore Levitt: »It's easy to be a prophet. You make twenty-five predictions and the ones that come true are the ones you talk about.« (Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, S. 145)

Lynch, Peter: *One Up On Wall Street*, Simon Schuster, 2000

Birleşme Yanılgısı

Klaus hikâyesi Tversky ve Kahneman'ın "Linda-hikâyesi"nin farklı bir şeklidir: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: »Extension versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment«, *Psychological Review* 90 (4), Ekim 1983, S. 293–331. Bu yüzden birleşme yanılgısı "Linda-Problemi" olarak da adlandırılır.

Petrol tüketimi örneği biraz değiştirilmiş ve basitleştirilmiştir. Orijinal örnek için bkz: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: »Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment«, *Psychological Review* 90 (4), Ekim 1983, S. 293–315.

Sezgisele karşı akılcı (1. sisteme karşı 2. sistem) şeklinde iki farklı düşünce tarzı için bkz: Kahneman, Daniel: »A perspective on judgement and choice«, *American Psychologist* 58, 2003, S. 697–720.

Çerçeveleme

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: »The Framing of Decisions and the Psychology of Choice«, *Science, New Series*, Vol. 211, 1981, S. 453–458.

Tıpta çerçeveleme etkisi için bkz: Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, S. 3 ve devamı.

Shepherd, R. vd.: »The effects of information on sensory ratings and preferences: The importance of attitudes«, *Food Quality and Preference* 3 (3), 1991–1992, S. 147–155.

Aşırı Hareket

Bar-Eli, Michael vd.: »Action Bias among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks«, Journal of Economic Psychology 28 (5), 2007, S. 606–621.

Munger, Charlie: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 61

İhmal Yanılgısı

Baron, Jonathan: *Thinking and Deciding*, Cambridge University Press, 1988, 1994, 2000.

Asch, D. A. vd.: »Omission bias and pertussis vaccination«, *Medical Decision Making* 14, 1994, S. 118–124.

Baron, Jonathan; Ritov, Ilana: »Omission bias, individual differences, and normality«, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, 2004, S. 74–85.

Ayrıca bkz.: »Der Unterlassungseffekt«, Tezin bir bölümü: Schweizer, Mark: *Kognitive Täuschungen vor Gericht*, Zürich, 2005.

Kendine Hizmet Eden Önyargı

Schlenker, B. R.; Miller, R. S.: »Egocentrism in groups: Self-serving biases or logical information processing?«, *Journal of Personality and Social Psychology* 35, 1977, S. 755–764.

Miller, D. T.; Ross, M.: »Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?«, *Psychological Bulletin* 82, 1975, S. 213–225.

Arkin, R. M.; Maruyama, G. M.: »Attribution, affect and college exam performance«, *Journal of Educational Psychology* 71, 1979, S. 85–93.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 215 ve devamı.

Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 432

Okul notları deneyi için bkz: Johnson, Joel T. et al.: »The Barnum effect revisited: Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions«, *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5), Kasım 1985, S. 1378–1391.

Okul notları için ayrıca şu videoya bkz: Ariely, Dan: *Why we think it's OK to cheat and steal (sometimes)*, TED.com.

Ross, M.; Sicoly, F.: »Egocentric biases in availability and attribution«, *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979, S. 322–336.

Hedonik Uyum

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, S. 91.

Gilbert, Daniel T. vd.: »Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting«, *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (3), 1998, S. 617–638.

Gilbert, Daniel T.; Ebert, Jane E. J.: »Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes«, *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (4), 2002, S. 503–514.

Gilbert, Daniel T.: *Stumbling on happiness*, Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel T.: *Why are we happy?*, (Video), TED.com.

Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois: Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being, Princeton, 2001.

Meme implantlarıyla ilgili araştırma (konuya uygun olarak) çabucak yaşam tarzı yayınlarında yerini buldu. Ancak örnekleme (112 kadın) oldukça kıttı. Bkz: Young, V. L.; Nemecek, J. R., Nemecek, D. A.: »The efficacy of breast augmentation: breast size increase, patient satisfaction, and psychological effects«, *Plastic and Reconstructive Surgery* 94 (7), Aralık 1994, S. 958–969.

Özseçilim Yanlılığı

Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness*, Second Edition, Random House, 2008, S. 158

Vollmer, Gerhard: *Evolutionäre Erkenntnistheorie*, Hirzel, 2002, S. 135-137)

İlişkilendirme Yanılgısı

Gaz kaçağı hikâyesiyle ilgili bkz: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 280.

Buffett kötü haberleri duymak ister, hem de bunların hiç dolandırmadan aktarılmasını ister. İyi haberler bekleyebilir. Bkz: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, S. 472.

»Don't shoot the messenger« ilk olarak Shakespeare'de yer alır: *Henry IV*, 2. bölüm, 1598.

18. yüzyılın New England'ı gibi birçok yerde "Town Crier" (tellallar) vardı. Tellalların görevi genellikle vergi artışları gibi kötü haberleri ulaştırmak olurdu. "Elçiyi-vurun-sendromu"nun önüne geçebilmek için tellallara saldırılara ve hakaretlere en büyük cezaların verilmesini öngören yasalar çıkarıldı –ve bunlar da büyük ihtimalle tellallar tarafından halka duyuruldu. Günümüzde artık o kadar medeni değiliz. En yüksek seslileri doğrudan hapse yolluyoruz (bkz Wikileaks'in kurucusu Julian Assange).

Acemi Şansı

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, S. 109.

Bilişsel Çelişki

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, S. 22 ve devamı.

Bilişsel çelişkiyle ilgili klasik tez için bkz: Festinger, Leon; Carlsmith, James M.: »Cognitive Consequences of Forced Compliance«, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58, 1959.

Elster, Jon: *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge University Press, 1983, S. 123 ve devamı.

Taleb'e göre yatırımcı George Solos'un güçlerinden biri bilişsel çelişkiden tamamen uzak olması. Soros bir andan diğerine fikrini değiştirebilir –bunu yaparken en ufak bir utanma hissi duymaz. Bkz: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness*, Second Edition, Random House, 2008, S. 239.

Hiperbolik İndirgeme

Hiperbolik indirgeme ile ilgili bir dizi araştırma raporu bulunmaktadır. İlk araştırma tezi:: Thaler, R. H.: »Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency«, *Economic Letters* 8, 1981, S. 201–207.

Marshmallow-Testi için bkz: Shoda, Yuichi; Mischel, Walter; Peake, Philip K.: »Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions«, *Developmental Psychology* 26 (6), 1990, S. 978–986.

Ayrıca *New Yorker*'da yer alan mükemmel bir yazı için bkz: Lehrer, Jonah: »Don't! The secret of self-control«, 18. Mayıs 2009.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, S. 320.

Çok uzun zaman dilimlerinde durum nasıl? Diyelim ki, siz bir restoran işletiyorsunuz ve bir müşteri 100 euro'luk hesabı bugün ödemek yerine size 30 yıl sonra 1.700 euro vermeyi öneriyor –yaklaşık % 10 faiz oranına denk bir değer. Kabul eder miydiniz? Etmezdiniz herhalde. 30 yıl sonra neler olacağını kim bilebilir ki? Böyle düşünmekle bir düşünce hatası mı işliyorsunuz? Hayır. Hiperbolik indirgemenin aksine uzun zaman dilimlerinde daha yüksek faiz oranları gayet uygundur. İsviçre'de (Fukushima kazasından önce) 30 yıllık geri ödemeli bir nükleer santral inşasının planı tartışılıyordu.

Aptalca bir plan. Kim bilir 30 yıl sonra piyasada hangi teknolojiler olacak. 10 yıllık bir geri ödeme gerekçelendirilebilir ama 30 yıllık bir geri ödeme gerekçelendirilemez (risklerden bahsetmiyoruz bile).e